

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

М.М. ТАШХОДЖАЕВ, Д.Б. БЕГМАТОВА

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

*Рекомендовано Координационным советом при Министерстве высшего и
среднего специального образования Республики Узбекистан в качестве
учебного пособия для студентов бакалавриата по направлению 5231900-
Корпоративное управление*

ТАШКЕНТ – IQTISODIYOT – 2019

УДК: 658:37(07)
ББК

Ташходжаев М.М., Бегматова Д.Б. Корпоративная культура. Учебное пособие. – Т.: «IQTISODIYOT», 2019 - 301 с.

Mazkur o'quv qullanmada korporativ madaniyatni o'rganishning asosiy sabablari, korporativ madaniyatning tipologiyasi, korxonalarda korporativ madaniyatini shakllanishi va rivojlanishi hamda iqtisodiy samaradorlikni oshirishda korporativ madaniyatning ta'siri ko'rib chiqilgan. Shuningdek korporativ madaniyatni boshqarish usullari, korxona rahbarining biznes etikasi, globallashuv sharoitida zamonaviy korporativ madaniyat yoritilgan bo'lib, u 5231900 – "Korporativ boshqaruv" bakalavriat ta'lim yo'nalishining "Korporativ madaniyat" fanidan o'quv qo'llanma sifatida tavsiya etiladi.

В этом учебном пособие описывается необходимость изучения корпоративной культуры, типология корпоративной культуры, формирование и развитие корпоративной культуры, и влияние корпоративной культуры на повышение экономической эффективности. Также рассматриваются методы управления корпоративной культурой, деловая этика руководителя компании, современная корпоративная культура в условиях глобализации. Данное учебное пособие рекомендуется по дисциплине «Корпоративная культура» для студентов бакалавриата по направлению образования 5231900 – «Корпоративное управление».

The represented manual describes the necessity of studying corporate culture, the typology of corporate culture, formation and development of corporate culture, and the impact of corporate culture on improving economic performance. Methods of corporate culture management, business ethics of the director of the company, modern corporate culture in the conditions of globalization are considered. The manual is recommended for the discipline "Corporate Culture" taught to bachelor's students in field 5231900 - "Corporate Governance".

ISBN:

УДК: 658:37(07)
ББК

© «IQTISODIYOT», 2019.
© Ташходжаев М.М., Бегматова Д.Б., 2019.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ		6
1.1.	Причины изучения корпоративной культуры.	6
1.2.	Сущность, содержание корпоративной культуры и ее отличие от организационной культуры.	8
1.3.	Функции корпоративной культуры.	19
1.4.	Уровни корпоративной культуры.	22
1.5.	Факторы, влияющие на корпоративную культуру.	30
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 2. ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР		34
2.1.	Основы типологии корпоративных культур.	34
2.2.	Типология корпоративной культуры в зависимости от скорости обратной связи с рынком и внешней средой и степени риска деятельности компании (Т. Е. Дил и А. А. Кеннеди).	35
2.3.	Управленческая типология корпоративной культуры (Ч. Ханди).	38
2.4.	Типология корпоративной культуры на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей (К. Камерон и Р. Куинн).	40
2.5.	Национально-ориентированная типология корпоративной культуры.	44
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 3. КОРПОРАТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ РАЗВИТЫХ СТРАН		53
3.1.	Особенности национальных типов корпоративных культур.	53
3.2.	Влияние национальной культуры зарубежных странах на корпоративную культуру компаний.	60
3.3.	Корпоративная культура Японии.	64
3.4.	Американская корпоративная культура.	67
3.5.	Европейская корпоративная культура.	70
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ		73
4.1.	Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры.	73
4.2.	Признаки и принципы формирования корпоративной культуры организации.	78
4.3.	Технология формирования корпоративной культуры.	81
4.4.	Методы поддержания корпоративной культуры в организации.	93

4.5.	Взаимодействие и адаптация при овладении корпоративной культурой в организации.	97
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 5. ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ		102
5.1.	Потребность в изменении корпоративной культуры организации.	102
5.2.	Инструменты трансформации корпоративной культуры.	107
5.3.	Формирование новых ценностных установок организации.	109
5.4.	Особенности организаций инновационного типа культуры.	113
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 6. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ		117
6.1.	Понятие «культура управления», факторы и условия, определяющие ее уровень.	117
6.2.	Оценка уровня корпоративной культуры.	118
6.3.	Культура управления производством.	120
6.4.	Основы и методы управления конфликтами и стрессом.	124
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА		137
7.1.	Основные понятия, цели и источники воздействия на персонал.	137
7.2.	Теории мотивации.	143
7.3.	Формы мотивации, система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала.	148
7.4.	Материальное и нематериальное стимулирование персонала.	155
7.5.	Поощрение персонала в зарубежных компаниях.	164
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 8. ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ		168
8.1.	Понятия «эффект», «эффективность» и «экономическая эффективность» в корпоративной культуре.	168
8.2.	Модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании.	174
8.3.	Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компании.	181
8.4.	Эффективная корпоративная культура и оценка ее системы управления.	187
8.5.	Структурные элементы корпоративной культуры, определяющие экономическую эффективность организации.	198

	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 9. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ		215
9.1.	Типология руководителей и их функции в соблюдение деловой этики.	215
9.2.	Этические нормы компании и деловая этика руководителя.	221
9.3.	Внешний и внутренний имидж руководителя.	224
9.4.	Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.	228
9.5.	Нормы этичного поведения руководителя.	232
9.6.	Деловая этика руководителя в решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций.	236
9.7.	Регламенты корпоративной культуры (кодексы и стандарты корпоративной культуры).	244
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
ГЛАВА 10. СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ		255
10.1.	Понятия «глобализация», «глобальные компании» и их роль в развитии корпоративной культуры.	255
10.2.	Культурное разнообразие многонациональных корпораций в современном мире.	260
10.3.	Типология многонациональных корпораций.	265
10.4.	Концепции успешной деятельности в современном многокультурном мире в условиях глобализации.	270
10.5.	Адаптация корпоративной и национальной культуры многонациональных корпораций на внешнем и внутреннем уровнях.	272
10.6.	Функции сотрудников многонациональных корпораций в успешной деятельности в иной национальной культуре.	282
	<i>Ключевые слова</i>	
	<i>Вопросы для повторения</i>	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ		291

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

- 1.1. Причины изучения корпоративной культуры.
- 1.2. Сущность, содержание корпоративной культуры и ее отличие от организационной культуры.
- 1.3. Функции корпоративной культуры.
- 1.4. Уровни корпоративной культуры.
- 1.5. Факторы, влияющие на корпоративную культуру.

Ключевые слова

Вопросы для повторения

1.1. Причины изучения корпоративной культуры

Понимание управленческой средой важности влияния культуры на эффективность труда персонала и результативность деятельности организации появилось в Узбекистане в результате проведения экономических реформ, ярко продемонстрировавших, что как бы ни была важна их экономическая составляющая, но одна она не определяет полностью результат преобразований.

Сегодня необходимо изучение корпоративной культуры. Это вызвано следующими основными причинами:

1. Феномен культуры реален и имеет большое значение для общества в целом, организации, группы внутри неё или даже отдельно взятого индивида. Любое явление такой значимости следует изучать.

2. Производственную деятельность индивида, и организации в целом, равно как и отношение людей к организации невозможно понять без учёта корпоративной культуры. Многие исследования сегодня подтверждают, что эффективность деятельности любой компании зависит от типа или силы корпоративной культуры.

3. Понятие корпоративной культуры часто путают или смешивают с понятиями организационного климата, идеологии, философии, стиля, методов управления людьми и т. д. Если мы хотим использовать это понятие на благо общества, организации и личности, необходимо вычленить его из ряда ему подобных, наделить чётким определением и построить его теоретическую базу.

4. Культурные воздействия сильны, следуют определённым моделям, а также требуют подражания и прогнозирования.

Сила воздействия. Любой человек, хоть раз побывавший в других странах, понимает, насколько сильно может быть воздействие других культур. Это явление получило название культурного шока. Мы сталкиваемся с новым языком, странными обычаями, незнакомыми видами, звуками, запахами и непредсказуемыми поведенческими реакциями со стороны местных жителей и порой не можем почувствовать себя легко и свободно. Как правило, в новом культурном окружении при столкновении с новыми культурными артефактами

все наши органы чувств и восприятия обостряются. Аналогичное, хотя и меньшее воздействие мы испытываем при переходе в другую организацию, корпоративная культура которой отличается от привычной для нас [103]¹, или даже при переходе из одного отдела в другой в рамках одной организации.

Следование модели. Психологически эффект воздействия корпоративной культуры оказывается сильнее индивидуального воздействия отдельного человека, поскольку определённый стиль поведения распространяется на многих членов организации, сотрудники которой воспринимают его как норму, как нечто намеренное и запрограммированное, а не случайное или немотивированное. Возникает вопрос, почему мы ищем модели и образцы, почему нам не достаточно просто отметить для себя, что в этой организации происходит? Прежде всего, сталкиваясь со случайным и непредсказуемым, человек испытывает состояние внутреннего беспокойства, поскольку не может предвидеть, а следовательно, быть готовым к тому, что за этим последует. Если, на наш взгляд, в воспринимаемом нами окружающем мире нет никакого порядка, мы моделируем поведение других по собственным образцам, так как понимаем, что наше поведение подчиняется определённым правилам.

Потребность в подражании культурному окружению. Оказавшись в новой культурной среде, мы испытываем острую потребность реагировать на нее и вести себя в ней «как надо», нам хочется вписаться в нее, снять напряженность, вызванную неизвестностью, быть принятым, установить связь с людьми и т. д. Нам трудно просто наблюдать за окружающим, ощущая неловкость или отчуждение. Мы стремимся понять, чего от нас ждут, и подчиняться правилам нового культурного окружения. При этом если мы не знаем, как это сделать, или если неизбежный конформизм подорвёт ощущение собственной идентичности, неловкость может перейти в гнев, недовольство, агрессивность.

Необходимо прогнозировать ситуацию. В новом культурном окружении мы испытываем стремление наделять смыслом все аспекты происходящего и придавать им определенное значение, порой преувеличивая степень реальных намерений участников процесса коммуникации. Например, переходя на работу из организации, где было принято общаться вежливо и спокойно, в компанию, где нормой поведения считается напористое, а порой и агрессивное отношение руководителей к подчиненным, молодой сотрудник воспринимает резкую манеру руководства как личную угрозу и часто реагирует на подобное обращение слишком осторожно и пассивно. И чем осторожнее, мягче и не увереннее становится его поведение, тем более оно не соответствует корпоративным нормам компании, в которой принято отстаивать свою точку зрения и противостоять конфронтации.

Учитывая влияние корпоративной культуры, как на отдельного индивида, так и на общество в целом, следует признать, что существует настоящая теоретическая и практическая необходимость в изучении этого феномена.

¹ Louis M.R. Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers// Organizational Climate and Culture. Ed. B. Schneider. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

1.2. Сущность, содержание корпоративной культуры и ее отличие от организационной культуры

Сегодня культурный потенциал, как интеграция многообразных культурных явлений: культуры управления, бизнеса, деловой, хозяйственной и т.п., является важной составляющей любых преобразований. «Невидимые в своей сущности духовные факторы очень «видимы» в своих проявлениях, так как в действительности своей силой они управляют эволюцией социально - экономической системы. Вполне очевидно, что социальные изменения получают, в основном, культурную мотивацию. Можно утверждать, что социально - экономические трансформации осуществляются в культуре и через культуру» [33]². Таким образом, происходит постоянное взаимодействие культурных факторов и социально - экономических процессов.

Бизнес в последние годы находится в состоянии постоянного и динамичного развития. Большинство организаций увеличивает численность персонала в связи с ростом бизнес - процессов. Недостаток квалифицированных человеческих ресурсов заставляет владельцев компаний всерьёз задумываться о потребностях персонала, о внутренних ценностях компании, позволяющих не только способствовать закреплению сотрудников на рабочих местах, и усилению общих стабилизационных процессов внутри компании, но и повышающих социально - психологический климат в коллективе.

Таким образом, организационное развитие все в большей степени ассоциируется с особым вниманием к социально - экономическим факторам, обуславливающим наращивание потенциала организационного поведения и повышении его влияния на эффективность труда работников. Одним из таких основополагающих факторов является корпоративная культура.

Анализ многочисленных работ в области экономики и управления показывает, что феномен «организационной культуры» и «корпоративной культуры», трактуется по - разному. Различия в трактовке организационной культуры свидетельствуют об отсутствии ясности в ее понимании. Изучение феномена «организационная культура» началось с его определения как фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие.

Первые исследования данного феномена относятся к 1930-м гг. Группа исследователей во главе с Элтоном Мэйо в компании Western Electric в США провела эксперимент по выявлению факторов, которые влияют на производительность труда работников компании. Результатами пятилетнего эксперимента стали выводы о необходимости «осмысленной жизни для индивидуума в компании» и развития «чувства групповой сопричастности» на основе общих групповых ценностей. Это послужило толчком для дальнейшего

² Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально - трудовых отношений: Монография. Ростов-на-Дону: РГУ, 2003. С. 78.

изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации [1]³.

Но лишь в 1980-х гг. феномен организационной культуры оказался в центре внимания большого круга исследователей. К этому времени относятся книги У. Оучи «Теория Z», Т. Питерс и Р. Уотерман «В поисках эффективного управления», Т. Дил и А. Кеннеди «Корпоративная культура». В данных работах среди прочих, подчёркивается, что важным фактором эффективности фирмы и адаптации ее к внешней среде является корпоративная культура. Далее подробно будут рассмотрены теории этих авторов.

В настоящее время существует большое количество разнообразных определений организационной культуры. Один из основоположников организационной психологии и теоретиков организационной культуры, американский профессор Э. Шейн даёт следующее определение. «Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [83]⁴

При этом под группой понимается организация, направленная на достижение общих для ее членов целей. В то же время, Шейн сопровождает своё определение следующим вопросом: «Может ли крупная организация, иметь единую культуру?». Отвечая на поставленный им вопрос, и приводя в пример такие крупные корпорации, как IBM, General Motors или Shell Oil Company, он даёт ответ, что в крупных компаниях, их подразделения имеют значительные отличия. У каждого появляется своя организационная субкультура, что лишает компанию корпоративной идентичности, однако, в то же время в компании существуют общие представления, проявляющиеся в кризисный период или в конкурентной борьбе против общего неприятеля. Именно в этом и заключается истинная ценность организационной культуры.

Для выявления сущности корпоративной культуры необходимо, во - первых, обратиться к терминам «культура» и «организация» («корпорация») как к более общим понятиям, во-вторых, проанализировать существующие концептуально значимые определения.

Термин «культура» произошёл от латинского «colere» — возделывание земли. Отсюда слово «культивировать» — делать обработанным. В связи с этим, при определении культуры ее чаще всего рассматривают в дихотомии «природа — культура», подчёркивая реальность последней через творческую деятельность людей. Отметим, что на сегодняшний день насчитывается более

³ Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятие «корпоративная культура». М.: Приор, 2008. С. 78.

⁴ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. Питер, 2008. С. 32.

500 определений понятия «культура» [101]⁵. Такая неоднозначность говорит о многообразии самого феномена культуры.

Существует множество научных подходов и определений культуры (ценностный, нормативный, символический, дидактический, информационно - семиотический и др.). Но в рамках любой теории культуры речь всегда идёт:

«о результатах человеческой деятельности, созданными целенаправленным размышлением и специфичными для людей способами (методами) деятельности;

о формировании неких образцов, стандартов, правил;

о стремлении к улучшению, развитию исходных позиций, в основе этого лежит постоянное превращение средств деятельности в ее цели, а целей — в средства;

об объективности, т.е. существовании некой реальности, созданной человеком, с которой необходимо считаться, так как это результат прошлой деятельности людей, который регулирует их настоящее, управляет им и предопределяет будущее» [78]⁶.

Одним из наиболее ёмких, позволяющих охватить многие подходы, является такой подход, который определяет культуру как совокупность средств человеческой жизнедеятельности. В связи с тем, что жизнедеятельность человека — это непрерывный процесс удовлетворения потребностей (материальных, социальных и / или духовных), культура — это свойственный человеку способ удовлетворять свои потребности, проявляющийся в происхождении, становлении, развитии и передаче информации [69]⁷.

Под «корпорацией» принято понимать форму организации предпринимательской деятельности, предусматривающую долевую собственность, юридический статус и сосредоточенность функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму [9]⁸.

Таким образом, термин «корпоративная» в определении корпоративной культуры ограничивает границы удовлетворения потребностей человека организационным окружением.

Можно сделать вывод, что наряду с термином «организационная культура» встречаются понятия «корпоративная культура», «деловая культура», «культура организации». Ряд исследователей рассматривают корпоративную культуру, как один из элементов или этапов формирования организационной культуры (Е.Н. Скляр, Э.А. Капитонов, В.А. Шаховой) [32, 33, 54]⁹. Другие

⁵ Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: A critical review of concepts and definitions // Cambridge, MA: Peabody Museum. Vol. 47. N 1. 1952. P. 30–39.

⁶ Федорова А.А. Корпоративная культура в системе управления организацией: Дисс. канд. экон. наук. М., 2005. С. 23.

⁷ Рымарева А.С. Разъяснение мотивационного механизма корпоративной культуры посредством преодоления недостатков теории А. Маслоу // Проблемы современной экономики. № 3 (19). 2006.

⁸ Большой коммерческий словарь. М.: Эксмо, 1996. С. 132.

⁹ Истоки российского менеджмента / Под ред. Э.М. Короткова. М.: Луч, 2002. С. 53–55;

отождествляют понятие корпоративной и организационной культур (Т. Дил, А. Кеннеди, Э. Шейн, В.В. Козлов, А.А. Козлова, А.В. Плотников, О.С. Виханский) [15,60]¹⁰. Тем не менее, данные понятия нельзя считать синонимами.

В рамках первого подхода имеет смысл выделить концепцию, состоящую в том, что массовая культура происходит из социокультурной среды, корпоративная культура является преемницей организационной культуры в постиндустриальную эпоху и отражает новые тенденции в сфере управления (ориентация на командный потенциал, духовный менеджмент и т.д.) [33]¹¹.

В современных условиях, и, в первую очередь, на крупных промышленных предприятиях, организационная культура - это более широкое понятие, одним из базовых элементов которого является корпоративная культура. Таким образом, *организационная культура* - это представленная в явном виде совокупность основополагающих производственных явлений, к которым относятся дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка, организация и оплата труда на предприятии, кодекс корпоративной этики, и ряд других, закреплённых в соответствующих локальных нормативно-правовых актах и предписывающих правила организационного взаимодействия сотрудникам, для достижения поставленных целей [10]¹².

В свою очередь, *корпоративная культура* — это совокупность наиболее важных предположений и ценностей, образовавшаяся в результате целенаправленного осмысления и прошлой деятельности членов корпорации, принимаемая и разделяемая персоналом, передающаяся через символические средства и другие артефакты, и проявляющаяся в формировании, становлении, развитии организационных систем и информации, в способах ее передачи, а также в процессе принятия управленческих решений [10]¹³.

Таким образом, *основное различие между данными понятиями, состоит в том, что организационная культура создаётся по воле работодателя или руководства организации, и представляет собой свод правил, носящих предписывающий характер и обязательных для выполнения всеми*

Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально - трудовых отношений: Монография. Ростов-на-Дону: РГУ, 2003. С. 139;

Михельсон - Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. № 1. 2002. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/05.shtml>.

¹⁰ Плотников А.В. Человеческий фактор в управлении: социально - гуманитарные аспекты менеджмента: Учебное пособие / Под ред. О.А. Страховой. СПб.: СПбГУЭФ, 1999. С. 172.

¹¹ Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально - трудовых отношений: Монография. Ростов-на-Дону: РГУ, 2003. С. 139;

¹² Борисова Ю.В., Шапиро С.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: Монография. М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. С. 10.

¹³ Борисова Ю.В., Шапиро С.А. Корпоративная культура, как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: Монография. М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. С. 18.

работниками организации, в то время как корпоративная культура является более демократическим явлением, так как совокупность правил поведения вырабатывается с участием самих работников, и сознательно ими выполняется, даже если не носит явного характера.

Для целей данного учебного курса важно понимать хронологию развития понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» с управленческой точки зрения. В таблицах 1.1 и 1.2. приведён обзор понятий «организационная культура» и «корпоративная культура», разделённых на две группы: социально психологического и управленческого характера, поскольку и те и другие имеют важность для целей управления компанией и ее персоналом.

Анализ приведённых в табл. 1.1 и 1.2 определений организационная культура» и «корпоративная культура» позволяет выделить ряд общих для них моментов.

1. К числу обобщающих характеристик следует отнести интерпретацию организационной и (или) корпоративной культуры как совокупности материальных, социальных и духовных ценностей, созданных или создаваемых в процессе трудовой деятельности сотрудниками и отражающих индивидуальность данной организации.

«Набор ценностей», которые существуют в культуре данной организации и закрепляются поведением руководства, может очень серьёзно влиять на работников. Они задают ориентиры сотрудникам относительно того, какое поведение следует считать допустимым, т.е. помогают сотруднику понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации. Часто отражение ценностей компании мы можем заметить в таких сферах жизнедеятельности организации, как уровень обслуживания заказчика, качество выпуска продукции, работа в команде, забота о персонале, компетентность и др.

Следует отметить также, что внутри организации едина только основная система ценностей, остальные элементы корпоративной культуры могут отличаться. Это может быть связано со спецификой организационной подсистемы, территориальными особенностями, различиями в реальных задачах и т.п., в этом случае говорят о субкультурах в рамках материнской корпоративной культуры.

Таблица 1.1.

Хронологический обзор определений организационной и корпоративной культуры (с точки зрения социально-психологического характера)

Год и автор	Определение
1952 г. Э. Джакус	Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».

1981 г. Х. Шварц, С. Дэвис	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
1981 г. У. Оучи	Организационная культура — символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.
1982г. Т. Дил, А. Кеннеди	Культура — это система неофициальных правил, которые разъясняют, как люди должны себя вести.
1982 г. К. Голд	Корпоративная культура — это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.
1982 г. М.Пакановский, Н.О’Доннел- Тружиллио	Организационная культура — это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом; это не то, что организация имеет, а то, чем она является.
1983 г. Л. Смирнич	Организационная культура представляет собой приобретённые смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.
1985 г. С. Мишон, П. Штерн	Организационная культура — совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
1985 В. Сате	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.
1985 г. Э. Шейн	Культура — это совокупность коллективных базовых правил, изобретённых, открытых или выработанных определённой группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам, как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем.
1986 г. Р. Килманн, М. Сакстон	Организационная культура — это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.
1986 г. Г. Морган	Культура, в метафорическом смысле — это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
1987 г. К. Шольц	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
1991 г.	В широком смысле организационная культура — коллективное

Г. Хофштед	программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.
1992 г. Д. Дреннан	Культура организации — это все то, что для последней типично: ее характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения.
1993 г. А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс	Культура — это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.
1993 г. А. Фурнхам, Б. Гюнтер	Организационная культура предлагает общую для сотрудников систему понятий, которая является основой коммуникации и взаимопонимания. Если эти функции выполняются неудовлетворительно, культура может серьезно снизить значение организации. Иными словами, культура — это «способ, которым мы здесь действуем и то, как мы здесь работаем».
1993 г. А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации.
1995 г. Э. Браун	Организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
2002 г. Д. Мацумото	Организационная культура — динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые наблюдаются в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укоренённым ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.
2001 г. В.А. Спивак	Культура корпорации — очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.
2006 г. С. Роббинз	Организационная культура — система представлений, которой придерживаются все члены организации и которая отличает данную организацию от других.

Таблица 1.2.

Хронологический обзор определений организационной и корпоративной культуры (с точки зрения управленческого характера)

Год и автор	Определение
1974 г. Л. Элдридж, А. Кромби	Культура организации — уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и способов, которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.

1998 Б. Карлоф	Культура корпорации — определённые позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей, претворено в организационной структуре и в кадровой политике.
1998 г. М. Армстронг	Корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть чётко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей, и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.
1993 г., 1998 г. Р.Л.Кричевский	Корпоративная культура — охват большей части явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.
1997 г. Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев	Культура организации — это совокупность типичных для неё ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике.
2000 г. В.В. Томилов	Корпоративная культура — это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.
2000 г. В.В. Козлов, А.Л. Козлова	Организационная культура — система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворённости работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития. При условии, что они воспринимаются большинством членов организации и оказывают влияние на поведение этих людей.
2001 г. А.О. Блинов, О.В. Василев- ская	Корпоративная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.
2001 г. О.С. Виханский, А.И. Наумов	Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутри-организационного окружения.
2002 г. А.В. Карпов и др.	Организационная культура — совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующихся со

	стратегией организации.
2003 г. Т.О. Соломани-дина	Организационная культура — социально духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.
2003 г. Н.В. Тесакова	Корпоративная культура - это признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные и моральные нормы; ритуалы; фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика).
2007 г. И.В. Грошев	Организационная культура — это система ценностей и норм, разделяемых большинством членов организации, обеспечивающая мотивацию и регуляцию их деятельности, а также являющаяся средством адаптации организации к внешней среде.
2012 г. С.А. Шапиро, Ю.В. Борисова	Организационная культура — это представленная в явном виде совокупность основополагающих производственных явлений, к которым относятся дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка, организация и оплата труда на предприятии, кодекс корпоративной этики, и ряд других, закреплённых в соответствующих локальных нормативно - правовых актах и предписывающих правила организационного взаимодействия сотрудникам, для достижения поставленных целей. Корпоративная культура — это совокупность наиболее важных предположений и ценностей, образовавшаяся в результате целенаправленного осмысления и прошлой деятельности членов корпорации, принимаемая и разделяемая персоналом, передающаяся через символические средства и другие артефакты, и проявляющаяся в формировании, становлении, развитии организационных систем и информации, в способах ее передачи, а также в процессе принятия управленческих решений.

2. В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах (образцах базовых предположений): в форме предположений, убеждений, установок, норм поведения, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне как верные и не подлежащие сомнению.

3. Ценности, миссия, цели, традиции, ритуалы, кодексы и нормы поведения в компании являются наиболее значимыми элементами культуры. Эти элементы корпоративной культуры передаются новым членам организации через артефакты или символику. К ним относятся: рабочая среда (планировка и оформление помещения компании), стиль и язык, используемый при письменном и устном общении, форма одежды, лозунги, описание принятых ценностей, корпоративные праздники и т.д. Характерной особенностью является то, что их легко подметить, но достаточно сложно распознать его истинное значение без глубокого анализа.

4. Элементы корпоративной культуры не требуют доказательств, они принимаются на веру и передаются из поколения в поколение, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

В конечном итоге корпоративная культура в явном виде выражается в символах, церемониях, мифах, в фирменном стиле, в формальных правилах и нормах деятельности, в стиле руководства, в способах материального и духовного взаимодействия работников данной корпорации по отношению к внешней среде и собственным сотрудникам.

Таким образом, корпоративную культуру можно описать на языке ценностей, норм, артефактов. Но для ее характеристики необходимо чётко определить параметры данного описания, качественная оценка которых раскрывала бы ее суть.

На данный момент существует множество подходов к выделению атрибутов, которые идентифицируют и характеризуют ту или иную культуру. Так, например, Ф. Харрис и Р. Моран [98]¹⁴ выделяют десять характеристик, на основе которых предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру:

ценности и нормы: ориентиры, предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;

коммуникационная система и язык общения: устная, письменная, невербальная коммуникация;

внешний вид, одежда и представление себя на работе;

трудовая этика и мотивация: отношение к работе, качество и оценка работы, мотивация, продвижение в компании;

осознание себя и своего места в организации;

взаимоотношение между людьми: степень формализации отношений, пути разрешения конфликтов;

процесс развития и обучения работника: процедуры информирования работников, абстракция и концептуализм в мышлении или заучивании, полагаются на интеллект или на силу;

что и как едят люди, привычки и традиции в этой области: организация питания работников — периодичность, продолжительность, в специально отведённом месте (в столовой) или на рабочем месте и т.п.;

осознание времени, отношение к нему и его использование: степень точности, монокроническое или полихроническое использование времени, соблюдение временного распорядка;

вера во что - либо и отношение или расположение к чему - либо: например, вера в руководство, успех фирмы, в свои силы, отношение к коллегам, клиентам и конкурентам.

Стивен П. Роббинз предлагает рассматривать корпоративную культуру на основании других десяти характеристик [35]¹⁵:

¹⁴ Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural difference. Houston: Gulf Publishing Company, 1991.

¹⁵ Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 2006. С. 186.

во-первых, личная инициатива: степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;

во-вторых, степень риска: готовность сотрудника идти на риск;

в-третьих, согласованность действий: насколько координировано действуют подразделения и люди внутри организации;

в-четвертых, направленность действий: насколько цели и ожидаемые результаты, установленные организацией чёткие;

в-пятых, управленческая поддержка: степень обеспечения подчинённым свободного взаимодействия, поддержки и помощи со стороны управленческих служб;

в-шестых, контроль: наличие и количество правил и инструкций, применяемых для контроля над поведением сотрудников;

в-седьмых, конфликтность: степень дозволенности сотрудникам открыто выражать своё мнение;

в-восьмых, идентичность: степень отождествления каждого сотрудника с организацией;

в-девятых, система вознаграждения: насколько учитываются показатели исполнения работ, как организована система поощрений;

в-десятых, модели взаимодействия: степень взаимодействия внутри организации, при которой оно выражено в формальной иерархии и подчинённости.

В научных публикациях понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» часто употребляются как синонимы. Как справедливо замечает Э.А. Капитонов: «Проблемная ситуация связана с тем, что в целом неотчленённость формирующейся корпоративной культуры от организационной делает первую недостаточно чётким конструктом, уязвимым в теоретико-методологическом плане» [33]¹⁶. Признаки организационной культуры и корпоративной культуры приведены на рис. 1.1.

С.В. Шекшня в своей работе «Управление персоналом современной организации» также делает акцент на организационном поведении, рассматривая корпоративную культуру как ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации [84]¹⁷.

¹⁶ Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально - трудовых отношений: Монография. Ростов-на-Дону: РГУ, 2003. С. 78.

¹⁷ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998.



Рис. 1.1. Отличительные признаки организационной культуры и корпоративной культуры

Такой же подход к определению корпоративной культуры демонстрирует Э.А. Смирнов, который в своей работе «Основы теории организации» предлагает понимать под корпоративной культурой систему общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворённости работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития [71]¹⁸.

Очевидно, что подобное определение корпоративной и организационной культуры – неполно, поскольку отражает только один, хотя и основополагающий, аспект этого многогранного явления.

1.3. Функции корпоративной культуры

В большинстве классификаций характеристик корпоративной культуры указываются одни и те же элементы. Отличия заключаются в группировке

¹⁸ Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М., 1998.

факторов и степени их значимости. Содержание корпоративной культуры и взаимосвязь данных характеристик влияет на направленность поведения сотрудников и, в конечном счёте, отличает культуру одной компании от другой, т.е. эта культура в компании выполняет определённые (в данном случае, нормативно - регулирующие) функции.

Исследователи корпоративной культуры называют разное число ее функций и используют различные термины для их обозначения, но сильно не расходятся в определении ее сущности.

Выделяет две большие группы функций [10,82]¹⁹, которые направлены на: обеспечение внутреннего единства организации и внутренней интеграции ее членов;

обеспечение приспособления организации к условиям внешней среды и выживания в ней.

В то же время, деление функций на указанные группы носит условный характер, так как практически каждая из них имеет внутреннюю и внешнюю составляющую. На рис. 1.2 приведена классификация основных функций корпоративной культуры. Согласно этой квалификации имеются следующие функции и их предназначение.

Охранная функция. Предназначением является создание определённых преград на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь компании. Распознавание и отторжение негативных для организации ценности внешней среды.

Интегрирующая функция. Предназначение - объединение интересов всех членов организации, всех подразделений компании за счёт формирования ощущения принадлежности, вовлеченности в дела организации и приверженности ей.

Нормативно - регулирующая функция. Предназначение - обеспечение управляемости и предсказуемости поведения членов организации. Определение формализованных и неформализованных правил поведения сотрудников в компании, характера коммуникаций. Обеспечение автоматизма выполнения работы и экономии времени в каждой хозяйственной ситуации.

Замещающая функция. Предназначение - замена формальных, официальных механизмов управления компанией. Упрощение системы контроля, выражающееся в отсутствие мелочной регламентации деятельности работника, позволяющей обозначить конечную цель и следить за продвижением к ней.

Адаптивная функция. Предназначение - воспитание приверженности ценностям и нормам существующей культуры среди вновь принятых

¹⁹ Шаталова Н.И. Организационная культура. М.: Экзамен, 2006. С. 114.

Борисова Ю.В., Шапиро С.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография. М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. С. 21.

работников. Нейтрализация пагубных для компании образцов поведения, которые сформировались на прежнем месте работы.

Познавательная функция. Предназначение - развитие в рамках корпоративной культуры личностных качеств: любознательности, склонности к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение.

Мотивирующая функция. Предназначение - повышение уровня трудовой мотивации сотрудников и, как следствие, повышение производительности.

Коммуникационная функция. Предназначение - формирование коммуникативного поля: упрощение процессов коммуникации, уменьшение времени на различные согласования. Удовлетворение потребности в информации.

Управляющая качеством функция. Предназначение - распространение норм и ценностей компании на продукты труда. Обеспечение более внимательного и серьёзного отношения к работе, что неизбежно сказывается на качестве конечного продукта (услуги).

Инновационная функция. Предназначение - постоянный поиск новшеств, обеспечивающих компании конкурентные преимущества.

Функция, формирующая имидж компании. Предназначение - создание благоприятного впечатления о фирме среди клиентов, партнёров, конкурентов, собственных работников, локального и глобального сообщества.

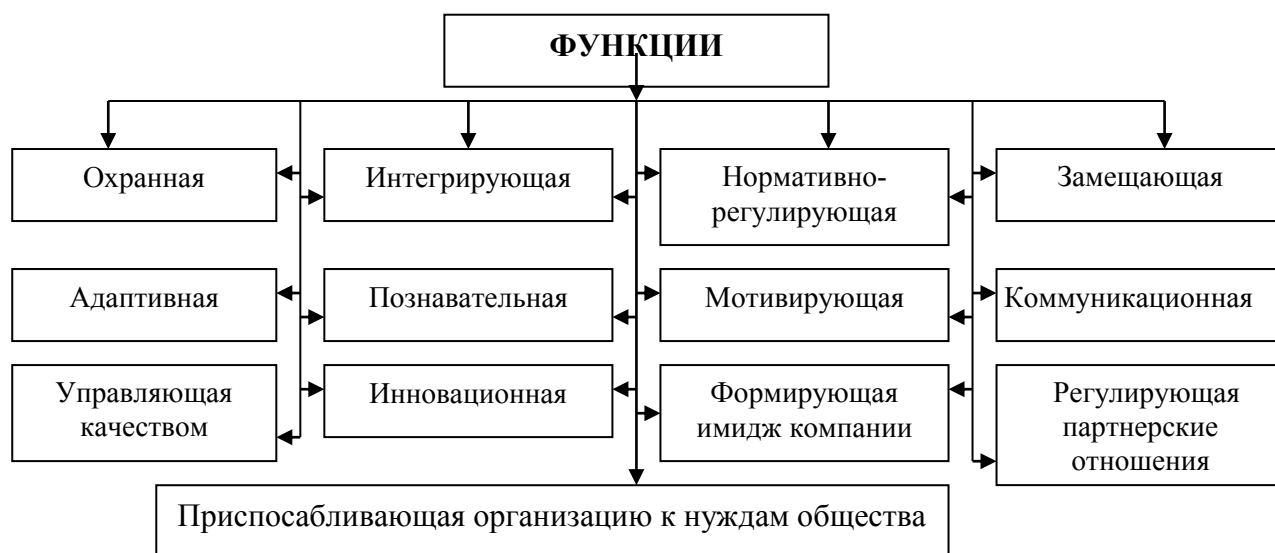


Рис. 1.2. Функции корпоративной культуры

Функция, регулирующая партнёрские отношения. Предназначение - ориентирование сотрудников на учёт в своей деятельности целей, потребностей, запросов, интересов партнёров по бизнесу и даже конкурентов.

Функция, приспособливающая организацию к нуждам общества.
Предназначение - Обеспечение интеграции компании в социальные и общественные структуры.

Из перечисленных выше функций видно, что то, как сотрудники организации выполняют свои должностные обязанности, как они относятся к ним, к клиентам, к поставленным задачам и т.п., во многом зависит от существующей в компании культуры, т.е. можно сделать вывод, что корпоративная культура влияет на эффективность труда работников.

Среди прочих на эту зависимость указали К. Фей и Д. Денисон при анализе деятельности иностранных фирм. Они выявили зависимость между корпоративной культурой и успешностью деятельности организации, в том числе — эффективностью труда работников [96]²⁰.

Йеспер Кунде в книге «Корпоративная религия» пишет, что корпоративная культура объединяет в себе не только внутреннюю культуру корпорации, но и внешнее позиционирование организации, ее миссию и философию — душа и вера, бренд — культура, корпоративный имидж, фирменный стиль и др., которые являются генератором активации роста успеха и прибыли в динамичной конкурентной среде [48]²¹.

В результате доминирующее положение занимает социальный менеджмент, формирующий единую систему качественных ценностей, корпоративных правил поведения, мотивации и соучастия работников, выводящую «человеческий ресурс» в основополагающий фактор экономической эффективности организации. Управление социальной стороной жизни организации способно развивать, воодушевлять и вести персонал в правильном направлении, превращая веру в миссию и цели компании в эффективный результат.

Управление с помощью корпоративной культуры оказывается стратегическим направлением развития современной организации.

1.4. Уровни корпоративной культуры

В чем же проявляется корпоративная культура компании? Если ответить на этот вопрос в широком смысле, то - во всем, а если попытаться выделить конкретные формы выражения организационной культуры, то, прежде всего, необходимо разграничить ее внешний (чётко выраженный, наблюдаемый) и внутренний (неявный, скрытый от наблюдения) уровни.

К первому уровню относятся артефакты, модели поведения, язык, официально действующие в организации законы, использование и производство новых технологий, физических объектов, продуктов.

Второй уровень включает в себя внутренний мир людей: их идеи, представления, ценности, убеждения, способы восприятия окружающего мира. Он отражает внутренние процессы, посредством которых усваиваются нормы поведения и скрытые правила, управляющие поведением людей.

²⁰ Fey C., Denison D. Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia // Working Paper Series in Business Administration. 2000. April. P. 8–24.

²¹ Кунде Й. Корпоративная религия. СПб. Стокгольмская школа экономики, 2002.

Эти два уровня легко проследить, но почти невозможно разделить, поскольку они представляют собой две части неразрывного единства, отражая и дополняя друг друга (рис. 1.3).

Каждый индивид стремится к единству этих уровней и старается модифицировать своё поведение и мышление так, чтобы добиться этого единства. Однако следует постоянно помнить, что именно скрытый уровень корпоративной культуры определяет поведение человека в организации. Если менеджеры сосредоточат своё внимание только на внешних проявлениях этого поведения, они не смогут понять его глубинных причин или мотивов.

В публикациях, посвящённых исследованию корпоративной культуры, можно встретить различные попытки классификации уровней или аспектов проявления культуры компании.



Рис. 1.3. Уровни корпоративной культуры

Уровни корпоративной культуры, по Шейну. Э. Шейн [111]²², анализируя корпоративную культуру, выделяет три уровня: артефакты, ценности и основные убеждения.

Артефакты. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень, созданного в организации физического и социального окружения - внешнее проявление корпоративной культуры. К нему относятся артефакты искусственно сделанные, не присущие природе изделия, продукты цивилизации, культуры [47]²³, а также технология, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т. д. Мы видим физическое пространство, технологический результат деятельности группы, ее письменный и устный язык, внешнее поведение ее членов.

²² Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

²³ Культурология. XX век. Словарь. СПб. Университетская книга. 1997.

Ценности. Этот промежуточный, характеризуемый меньшей степенью осознанности, уровень корпоративной культуры составляют ценности, нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении. Например, любые предложения группе, оказавшейся перед необходимостью принятия решения в новых условиях, - пробные. Так, если продажи падают, можно усилить рекламу, поскольку существует распространённое мнение о том, что реклама всегда улучшает продажи. Но лишь опробовав это решение в конкретной критической ситуации и увидев, что оно правильно, группа разделяет это привычное для всех убеждение. Таким образом, идёт процесс превращения ценностей через представления в убеждения (values - believes - assumptions): как только ценности начинают восприниматься как само собой разумеющееся, они постепенно превращаются представления, а затем, становясь убеждениями, переход, на уровень подсознательного, а привычка действовать по этой схеме становится автоматической.

Но не все ценности проходят подобную трансформацию. Многие из них, выполняя в определённых ситуациях нормативную или моральную функцию, остаются на сознательном уровне и открыто провозглашаются. Так, компания, декларируя в своём уставе, что люди являются одной из основных ее ценностей, предполагает, что каждый сотрудник или руководитель воспримет эту ценность без всякого опытного подтверждения ее в историческом развитии компании (это пример, так называемой социально закреплённой ценности).

Набор ценностей, воплощённых в идеологии или философии компании, служит руководством к действию в ситуации неопределённости или кризиса. Они в значительной степени помогают объяснить внешние проявления человеческого поведения на уровне артефактов.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет: отношение к окружающему миру, восприятие действительности времени, пространства, человечески природы, человеческой деятельности и взаимоотношений. Как уже было сказано, если какое-то решение проблемы срабатывает многократно, оно начинает восприниматься как само собой разумеющееся. То, что когда-то было гипотезой, опирающейся на интуицию или социально закреплённую ценность, постепенно становится частью реальности. Более того, если некое убеждение активно поддерживалось группой и становится частью корпоративной культуры, любое другое суждение или поведение становится неприемлемым.

Такое подсознательное мировоззрение может порой противоречить объективным данным. Так, члены компании, уверенные (на основе своего прошлого опыта и знаний), что люди при любой удобной возможности стремятся извлечь выгоду из ситуации (что соответствует упоминавшийся теории Х. МакГрегора), будут интерпретировать любые действия этих людей сквозь призму своих убеждений:

если кто-то сидит за письменным столом и ничего не делает, значит, он просто бездельничает, а не обдумывает важное решение;

если кого-то нет на работе, значит, он прогуливает, а не выполняет свою работу на дому.

Если же у членов организации существует убеждение, что каждый человек наделен внутренней мотивацией и сам по себе стремится к компетентной и творческой работе (по теории V МакГрегора), все упомянутые примеры получат иное толкование [112]²⁴.

Уровни корпоративной культуры, по Дилу и Кеннеди. Т. Дил и А. Кеннеди²⁵ [92] рассматривают четыре уровня культуры:

ценности - это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благе;

герои - это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности;

обряды и ритуалы - это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов;

структура общения - это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

Уровни корпоративной культуры, по Трайсу и Бейеру. Г. Трайс и Дж. Бейер [115]²⁶ выделяют следующие составляющие культуры: установившиеся порядки в компании, организационная коммуникация, материальные проявления культуры, язык общения. Рассмотрим эти положения подробнее.

Обряды - заранее спланированное и подготовленное, часто театрализованное зрелище, в котором концентрируются различные проявления корпоративной культуры, например торжественная церемония награждения званием «Лучший изобретатель года».

Церемонии - серия обрядов, объединённых в одно событие, например церемония «запуска» нового продукта, награждение работников, добившихся особых результатов в своей работе, торжественная зажигательная речь о будущей деятельности компании из уст одного из высших руководителей.

Ритуалы - упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации. Например, ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), демонстрируют, какое поведение приветствуется и поддерживается в организации. Достаточно часты ритуалы, сопровождающие вступление нового сотрудника в коллектив. Например, во многих компаниях США, принадлежащих к сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает свою карьеру в отделе

²⁴ Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

²⁵ Deal T. Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1982.

²⁶ Trice H. M., Beyer J. M. *Studying Organizational Cultures through Rites and Rituals*//Academy of Management Review. 1984. Vol. 9. P. 654.

обслуживания клиентов. Это подчёркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя,

Выделяют следующие группы ритуалов (табл. 1.3)²⁷ [15, с.341]. Ритуалы направлены на поддержание и укрепление корпоративных ценностей компании. Примером этого может служить следующий ритуал из жизни компании General Motors.

Таблица 1.3.

Типы ритуалов и последствия их применения [41] ²⁸

Тип ритуала	Возможный повод	Возможные последствия
Ритуал продвижения	Завершение базового обучения, переподготовка и т. п.	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях.
Ритуал ухода	Увольнение с работы или понижение в должности	Ослабляет власть и понижает статус; подтверждает необходимость требуемого поведения.
Ритуал усиления	Выявление лучшего поведения Например, «Goldener Kreis», «Hundert Prozent» (IBM); «Hamburger – Olympiade» (McDonald's)	Усиливает власть и повышает статус; указывает на ценность правильного поведения
Ритуал обновления	Развитие социальных отношений и повышение их эффективности	Изменение стиля работы и руководства
Ритуал разрешения конфликта	Достижение договорённости, компромисса, введение конфликта в законные рамки	Открытие начала переговоров, снижение напряжённости в коллективе
Ритуал единения	Признание существующего положения удовлетворительным	Поддерживает чувство общности, сплачивает коллектив
Ритуал вхождения	Прием на работу	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях

Подчинённые в компании должны были встречать в аэропорту руководителей, прибывающих из других городов, нести их багаж, оплачивать их счета в гостинице и ресторане, возить их по городу в любое время дня и ночи. Чем выше статус руководителя, тем больше людей должно было сопровождать его во время полёта и тем многочисленнее свита, ожидающая его в аэропорту.

Другим ритуалом компании General Motors был приём пищи. Все менеджеры должны были обедать в отдельном помещении, в одно время, и при

²⁷ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Фирма «Гардарика», 1996. – 416 с.

²⁸ Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие/ Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.

этом разговаривать на определённые темы, как правило, не связанные с производством. Именно из-за того, что темы разговора часто носили личный характер, а порой и запретный, этот ритуал приобретал особую значимость, поскольку сопровождался добровольным принесением в жертву личного времени, которое можно было бы провести с друзьями или с семьёй. Таким образом, компания распространяла своё влияние на личную жизнь служащих, а они, в свою очередь, проявляли готовность подчиниться требованиям компании из-за боязни не вписаться в ее корпоративную культуру.

Часто ритуалы представляют собой стандартные процедуры снятия напряжения, сглаживания разногласий и недовольства, регулярно применяемые в компании. Например, многие западные фирмы каждую пятницу после работы устраивают «пивные дни», когда сотрудники вместе пьют пиво и беседуют. Так, Digital Equipment Company (DEC) в Шотландии регулярно организует барбекю или пикники с бесплатными напитками для всего штата компании, создавая тем самым условия для общения сотрудников разных уровней и из разных отделов.

Организационная коммуникация. Рассказы, истории обычно основаны на реальных событиях, но постепенно обрастают домыслами и дополнениями. Например, рассказ о работнике Procter & Gamble, который заметил, что все этикетки на одном виде продукции его компании в местном супермаркете наклеены неровно и портят впечатление о товаре. Он скупил всю партию, надеясь, что компания возместит его затраты, оценив рвение своего сотрудника. Так и получилось.

В компании IBM из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления - Т.Ватсону. В компании существовало правило, согласно которому сотрудники, обладающие правом на вход в охраняемую зону, должны были иметь при себе опознавательный значок зеленого цвета и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон со свитой направлялся в охраняемую зону. В этот день у входа в зону дежурила молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Хотя ей было известно, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании IBM, она не пропустила ни его, ни сопровождающих его лиц на охраняемую территорию, поскольку они смогли предъявить только оранжевые значки сотрудников компании. Ватсону и его сопровождающим пришлось вернуться за необходимыми документами. По дороге обратно все присутствовавшие при инциденте задавали себе вопрос: «Одобрит ли влиятельный член правления действия охранника?» Ответ они узнали на следующий день из сообщения, сделанного Ватсоном для всех сотрудников IBM: «...установленные правила и порядки необходимо соблюдать, независимо от того какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь».

Подобные истории существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т. д. Такие истории

устанавливают связь между прошлым, настоящим и будущим и служат руководством к действию.

Мифы - рассказы о «добрых старых временах», лишённые фактического материала, часто передаваемые старыми сотрудниками.

Саги — исторические повествования о выдающихся достижениях какой-то группы сотрудников компании или ее руководителей. Например, распространённые в компании Hewlett-Packard саги об успехах Била (Hewlett) и Дейва (Packard) используются для передачи отличительных особенностей корпоративной культуры компании, «как это делается в HP» (HP way).

Легенды - пересказ реальных событий, приукрашенных вымышленными подробностями, в центре которых часто выступает герой или героиня. Например, в компании 3М бытовала легенда о рабочем, который постоянно пытался найти способ применения минералов, остающихся неиспользованными в производстве наждачной бумаги. Сначала он был даже уволен за то, что тратил слишком много рабочего времени на обдумывание и испытание своих теорий. Решив в конце концов проблему, он стал заместителем руководителя подразделения «Зернистые кровельные покрытия», созданного в компании по его предложению. Легенды отражают прежде всего историю и наследие организации и передают унаследованные ценностные ориентации.

Сказки - полностью выдуманные истории, мораль которых содержит намек на ожидаемое поведение сотрудников компании.

Символы и лозунги - запоминающиеся изображения и логотипы различных компаний. Так, лозунгом компании IBM стало «I think therefore IBM», что созвучно словам Декарта «I think therefore I am» (Я мыслю, значит существую), а лозунг компании Caterpillar (сороконожка) гласил: «48 hour parts service in the world» (48-часовая служба запчастей по всему миру).

Материальные проявления культуры. Артефакты - мебель, инструменты, приборы, приспособления. Например, в каждом офисе IBM обязательно имеется перекидная бумажная доска (flipchart). Можно привести примеры и того, как корпоративные культурные ценности проявляются в таких артефактах, как одежда и интерьер офиса. Одной из ценностей корпоративной культуры General Motors считалось умение не выделяться и вписываться в компанию, не привлекая к себе внимания (fitting in). В компании GM нормой одежды в 60-е года был тёмный костюм, светлая рубашка и приглушенных тонов галстук. Оформление офисов тоже было стандартизировано: ковровое покрытие одного из оттенков синего или зеленого цвета и светло-бежевые дубовые панели. Другие, более яркие цвета в компании не приветствовались.

В IBM, например, принято носить строгий костюм, белую рубашку и узкий черный или темно-синий галстук. Этот отличительный облик сотрудников IBM идет от убеждения Тома Ватсона-старшего (основателя и главы корпорации), что быть агентом по сбыту - это уважаемое, желательное призвание, очень далекое от репутации двуличного и хитрого человека, которой наделялся коммивояжёр в первой половине XX в.²⁹ [72].

²⁹ Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.

Оформление физического пространства распространяется на здания, открытые пространства, расположение офисов. Например, замена 4-местных столов в кафетерии компании на 6-местные расширяет возможности для знакомств и разговоров сотрудников разных отделов компании [99]³⁰.

К символам могущества компании относится возможность некоторых фирм предоставлять своим сотрудникам корпоративные автомобили, оплачивать транспортные расходы, давать дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, наличие самолета в распоряжении компании - всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество. Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы, помимо могущества компании, свидетельствуют о положении каждого ее члена и типах поведения, которые ожидаются от работника, а также о том, что и как именно оценивается высшим руководством [36]³¹.

Язык общения. Почти все организации используют свой собственный язык общения, изобилующий профессиональными или производственными терминами, аббревиатурами, жаргонными словами. Узнав этот язык, вновь пришедшие сотрудники поддерживают, сохраняют и развивают его. Часть корпоративного языка создается организаторами компании для отражения ее корпоративных ценностей. Например, на языке Disneyland работа - «шоу», посетители - «Гости» (с большой буквы), работники в павильонах - «хозяева», объединённый термин для всех сотрудников - «актерский состав», а работа с посетителями - «игра на сцене». В некоторых компаниях нет работников. Например, в Wal-mart их называют «associates» (младшими членами корпорации), в McDonald's - «crew-members» (членами команды).

Корпоративный язык, в первую очередь, рождается в отделах и подразделениях компании, объединяя членов определенной субкультуры. Изучая этот язык и активно его используя, сотрудники подтверждают свою принадлежность группе, ограждают группу от внешнего вмешательства, сохраняют субкультуру группы. Во время совместной работы сотрудники придумывают уникальные названия для различных видов оборудования, офисов, ключевых должностей в компании, основных поставщиков и заказчиков, типов и разновидностей производимого товара и т. д.

Невозможно переоценить роль языка как средства общения в организации. Общий корпоративный язык объединяет людей в рамках единой корпоративной культуры и позволяет лучше, чем что-либо иное, судить о ней со стороны.

³⁰ Hucznski A., Buchanan D. Organizational Behavior Englewood Cliffs, NR: Prentice Hall, 1991.

³¹ Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организации. М.: ИНФРА-М, 1999.

1.5. Факторы, влияющие на особенности корпоративной культуры

Корпоративная культура, являясь одним из факторов управления в организации, в свою очередь, испытывает влияние внешней и внутренней среды. Успешное управление компанией определяется умением руководителей выявлять воздействующие факторы, их силу и интенсивность, прогнозировать возможные последствия и варианты их нейтрализации или же усиления. И наоборот, управленцы, игнорирующие, допустим, такие характеристики, как подвижность внешней среды, рискуют оказаться в числе отстающих, тогда как конкуренты, учитывая высокую изменчивость, уже не только обновили технологии в производстве, обеспечили гибкость в сервисе, но и создали организационную культуру, поддерживающую изменения, где сотрудники нацелены на совершенствование выполняемой работы.

Под воздействием различных *внешних факторов* формируется уникальная корпоративная культура. Так, культуры американских компаний чаще характеризуются как конкурентные и агрессивные, тогда как шведские компании отличаются социальной направленностью. Специфика восточных культур коренится в особенностях организации жизни азиатских общин, испытавших влияние ценностей арабо-мусульманской, конфуцианской и индo-буддийской культур.

В результате главенства властвующих структур, коллективных форм организации частной жизни, подавления условий для предпринимательства утвердилась слабость индивида перед лицом общины и государства. Отношение отдельному человеку с точки зрения его полезности для конкретной общности привело к массовому состоянию людей в качестве функциональных исполнителей. Власть, политика в азиатском обществе воспринимались как сфера деятельности выдающихся лиц в основном из числа военных.

Способ разрешения конфликтов в таких условиях также был организован по принципу удобства для власти – доминировали обычаи, традиции и решение авторитетного лица. Соответственно корпоративная культура восточных стран, несмотря на глобализацию и повсеместное размывание различий, все же будет демонстрировать такие черты, как авторитарное управление, совпадение формального и неформального лидерства, коллективизм, высокую лояльность сотрудников компании.

Итак, внешние факторы составляют внешнюю среду компании и могут на нее воздействовать. При этом такая среда существования компании делится на две части. Эти части называют по-разному: среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия или «ближнее» окружение и «дальнее» окружение.

Среда прямого воздействия непосредственно влияет на компанию, к ней обычно относят клиентов / потребителей, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с

этой частью своей среды, а менеджеры пытаются повлиять на "ближнее" окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении (например, к способам завоевания расположения клиентов относятся дополнительные бесплатные сервисы).

Среда косвенного воздействия — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на компанию, но не прямое, а опосредованное. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными управляющими организациями. Это, например, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию часто определяет тенденции, которые со временем будут влиять на "ближнее" организационное окружение.

Внешние факторы подразделяются на следующие типы:

- технологические;
- политические и правовые;
- международные;
- экономические;
- географические;
- социокультурные.

Технологические. Новые технологии являются одновременно внутренней доминантой и внешним условием большого значения. Технологические нововведения влияют на сам продукт, эффективность, с которой его можно изготавливать и продавать, на способ сборки, хранения и распределения информации, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители.

К политическим и правовым факторам относятся: позиция администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса, наличие внешнего долга. Позиция администрации влияет на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма рабочей силы, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.п.

К политическим факторам можно причислить и отношения с местным населением и международные факторы. Благотворительность, финансирование школ и других социально значимых организаций позволяют формировать и поддерживать позитивный имидж компании.

К международным факторам следует отнести изменение валютных курсов; политические решения стран-инвесторов; принимаемые решения международных картелей.

Экономические. Руководство также должно уметь оценивать, как скажутся на операциях компании общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и

способность потребителей покупать определённые товары и услуги. То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Компании, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной мгновенного обогащения или обнищания фирмы.

Географические. У исследователя Г.Д. Гачева природа считается первым фактором, «определяющим лицо народа» [18]³². Климат, животный мир, растительность – все это предопределяет и род труда, которым здесь надо заниматься населению, и образ мира (здесь хранится образный арсенал культуры – архетипы, символы). В современных условиях в качестве географических факторов можно рассматривать степень удаленности от административных центров (компании, расположенные в столице, региональном центре или провинциальном городе будут географически детерминированы), от пограничных территорий.

К географическим факторам относятся особенности территории, которые в значительной мере определяют вид деятельности: наличие полезных ископаемых показывает, что доминирующее положение занимают компании в области добычи и переработки, благоприятные природные условия способствуют распространению сельскохозяйственных предприятий, отсутствие полезных ископаемых и не самые благоприятные условия для сельского хозяйства нередко характерны для появления наукоемких компаний.

Социокультурные. Распространение в середине XX века транснациональных корпораций привело внимание руководителей к социокультурным различиям, обуславливающим деятельность сотрудников в разных странах. Данные различия сказывались практически на всех аспектах управления. Именно социокультурные особенности стимулировали компанию IBM к проведению масштабных исследований, которые бы позволили их понимать, предсказывать и управлять.

Анализируя внешнюю среду специалисты выделяют следующие основные характеристики [138]³³:

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на компанию. Компания, испытывающая влияние профсоюзов, большого числа поставщиков, имеющая сложную организационную структуру, находится в более сложной ситуации, чем компания, у которой имеется меньшее число параметров для принятия решений.

³² Гачев Г.Д. Национальные образы мира. Курс лекций. – М.: Издат.центр «Академия», 1998.

³³ Петухов Д.В. Стратегический менеджмент Часть 1. Учебный курс. (учебно-методический комплекс). <http://www.e-college.ru/>

3. Подвижность: относительная скорость изменения среды отличается для разных отраслей (изменения в пищевой промышленности идут намного медленнее, чем в фармацевтической), а также отделов в компании (отдел дизайна будет находиться в более подвижной среде, чем финансовый отдел).

4. Неопределённость: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности. Например, зависимость компании от мнения внешних экспертов затрудняет принятие решений.

Внутренние факторы – это те факторы, которые действуют на организацию внутри нее и в большей мере сознательно не рефлексированы, и не связываются с факторами управления. Схематически внутренние факторы представлены на рис. 1.4.

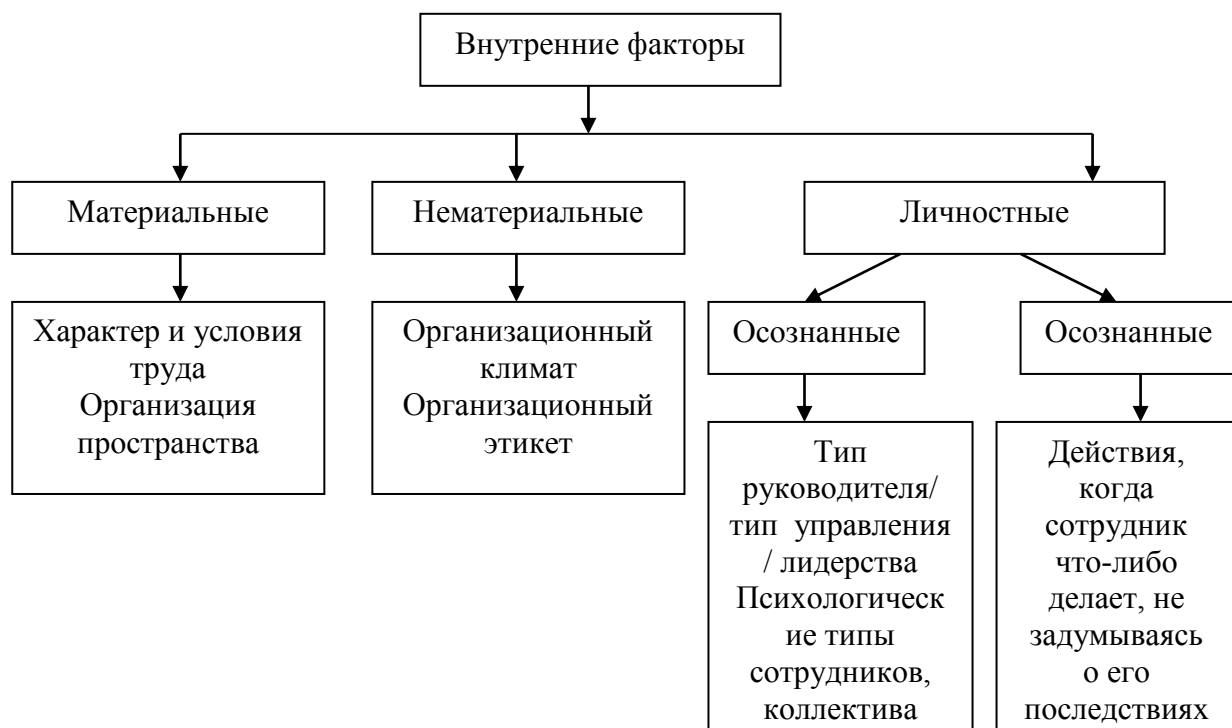


Рис. 1.4. Схема внутренних факторов

Внутренние факторы включают в себя организационную культуру, организационный климат, характер и условия труда, организацию пространства, личностные характеристики, привнесённые в стены компании сотрудниками, действующие нормы этикета.

В рамках управления персоналом выделим три группы внутренних факторов: материальные, нематериальные и личностные. В свою очередь, личностные факторы подразделяются на осознанные и неосознанные (бессознательные).

Анализируя схему 1.4, закономерно возникает вопрос о различении внутренних факторов и корпоративной культуры. Развести внутренние факторы и корпоративную культуру (когда создаётся управляемая и управляющая среда) можно на основе критерия сознательности их использования: когда факторы внутренней среды осознаны как ресурс управления и используются в целях достижения чего-либо, можно говорить о корпоративной культуре.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, уровни, ценности, убеждения, организационная коммуникация, ритуалы.

Вопросы для повторения:

1. Какие причины изучения корпоративной культуры вы знаете?
2. Назовите основные функции корпоративной культуры.
3. Что такое среда косвенного воздействия на корпоративную культуру?
4. Что относится к внешним факторам, воздействующим на корпоративную культуру?

ГЛАВА 2. ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

- 2.1. Основы типологии корпоративных культур.
- 2.2. Типология корпоративной культуры в зависимости от скорости обратной связи с рынком и внешней средой и степени риска деятельности компании (Т. Е. Дил и А. А. Кеннеди).
- 2.3. Управленческая типология корпоративной культуры (Ч. Ханди).
- 2.4. Типология корпоративной культуры на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей (К. Камерон и Р. Куинн).
- 2.5. Национально-ориентированная типология корпоративной культуры.

Ключевые слова

Вопросы для повторения

2.1. Основы типологии корпоративных культур

На сегодняшний день существует большое количество типологий корпоративной культуры. Это разнообразие объясняется тем, что корпоративная культура обуславливается не одним или двумя факторами, а множеством взаимосвязанных элементов и характеристик. Основными составляющими корпоративной культуры являются ценности и цели, система коммуникации, внутренний и внешний имидж, культура труда.

Имеющиеся типологии основываются на анализе именно данных составляющих. Как правило, в основе типологий корпоративной культуры лежат следующие критерии:

- а) исходя из ценностей и целей:
 - система конкурирующих ценностей;
 - процесс целеполагания;
 - национальные особенности;
- б) исходя из системы коммуникации:
 - особенности взаимодействия организации с внешней средой;
 - особенности взаимоотношения полов внутри организации;
 - обратная связь и готовность идти на риск;
 - психологический климат в коллективе;
- в) исходя из культуры труда:
 - специфика вида деятельности;
 - стиль лидерства.

Тем не менее, исследователи продолжают создавать типологии, поскольку они дают преимущества для работы: возможность сравнивать, сопоставлять культуры; эмпирический материал может оказаться эвристическим по отношению к внешне наблюдаемым вещам, процессам; валидность классификаций может быть проверена; возможность идентификации присущей системы ценностей с совместимым типом организационной культуры.

2.2. Типология корпоративной культуры в зависимости от скорости обратной связи с рынком и внешней средой и степени риска деятельности компании (Т. Е. Дил и А. А. Кеннеди).

Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди выделяют четыре типа корпоративной культуры (в дальнейшем эта типология была дополнена Р. Рюттингером) в зависимости от скорости обратной связи с рынком и внешней средой и степени риска деятельности компании. Признаки классификации этой типологии приведены в табл. 2.1

1. Культура быстрой обратной связи и низкого риска (по Рюттингеру – культура торговли). Вся деятельность компании направлена на обслуживание клиента. От работника требуются максимизация количества деловых контактов с потребителями, активность, настойчивость, умение убеждать клиента. Высокие требования предъявляются к чертам личности сотрудника: важно

наличие красноречия, обаяния, чувства юмора, умение воздействовать на клиента. Такая культура присуща компаниям, занимающимся сетевым маркетингом, торговлей, продажей недвижимости, небольшим финансовым компаниям и др. Очень часто в подобных организациях наблюдается гонка за количеством в ущерб качеству (сотрудник может быть столь активен и навязчив по отношению к клиенту, что последний сделает все от него зависящее, чтобы больше с таким настырным продавцом не встречаться). Кстати, подобные компании отличаются очень высокой текучестью кадров.

Таблица 2.1.

Признаки по классификации Т. Дил и А. Кеннеди

Риск	Обратная связь	
	Быстрая	Замедленная
Высокий	Культура «жестких парней»	Поставь на карту свою компанию
Низкий	Кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает	Культура-процесс

2. Культура высокого риска и быстрой обратной связи (культура выгодных сделок). Такие компании отличаются ориентацией на быстрое использование любых возникающих возможностей. Это жизнь на грани фола под девизом: «все или ничего». Соответственно, к сотрудникам предъявляются особые требования. Это, как правило, должны быть люди, готовые постоянно рисковать, работать на пределе сил, функционировать в условиях агрессивной, высоко конкурентной среды, люди предприимчивые, молодые по возрасту или по состоянию души, честолюбивые индивидуалисты. Похожая корпоративная культура наблюдается в сфере шоу-бизнеса, в спорте, в области рекламы, консалтинга, биржевой деятельности и т.д. Работники мотивированы, как правило, высоким материальным вознаграждением, возможностью «чувствовать себя звездой» и т.д.

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи (инвестиционная культура). Такая культура присуща организациям, работающим на перспективу, ориентированным в будущее. Это нефтяные компании, архитектурные и строительные компании, крупные промышленные предприятия, авиационные компании, инвестиционные банки. В подобных организациях процессы принятия решений занимают длительное время: иногда месяцы и годы. При этом, очень важно уметь рассчитать вероятную степень риска и сделать максимально точный прогноз на перспективу. Часто решения принимаются коллективно, поэтому огромное значение придаётся опыту, профессионализму и творческим способностям сотрудников.

4. Культура медленной обратной связи и низкого риска (административная культура). Компании действуют в достаточно стабильной и предсказуемой внешней среде, изменения происходят редко и воспринимаются скорее негативно. Важно не то, что ты делаешь, а как ты это делаешь, т.е. акцент переносится на формальную сторону дела – как

соблюдаются правила, инструкции, предписания, насколько формализовано то, что возможно формализовать. Решения принимаются медленно, так как все необходимо согласовывать. Организация забюрократизирована множеством ритуалов, которые нельзя не соблюдать. В работниках ценится исполнительность, умение вовремя промолчать, не задавать неприятных для руководства вопросов. Такая культура часто встречается в государственных структурах, на предприятиях хорошо защищённых отраслей, в сфере обслуживания и сервисных организациях.

«Культура «жестких парней» (Tough guy culture). Объединяет индивидов, которые стремятся к сверх рискованным действиям и ожидают быстрой оценки своей работы. Обычно такие компании, стремительно добиваясь успеха, столь же быстро терпят поражение и прогорают. Этот тип корпоративной культуры поддерживает тех, кто не боится рисковать и настойчиво стремится к достижению успеха. Потребность в быстрой оценке действий и немедленной обратной связи не позволяет заняться долгосрочным планированием и стратегической политикой. Подобная культура характерна для компаний, занимающихся строительством, производством косметической продукции, рекламной деятельностью и индустрией развлечений.

«Кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает» (Work hard, play hard). Эта культура действия и удовольствия характеризуется низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью. Ключом к успеху здесь является активная деятельность. В этой ситуации героями становятся успешные коммивояжёры, которые очень много добились, работая самостоятельно или в команде. Эта культура больше всего подходит компаниям, занимающимся продажей больших партий товаров массового производства. Она присуща различным торговым фирмам, компаниям по производству офисного оборудования, франчайзинговым организациям.

«Поставь на карту свою компанию» (Bet-your-company). Данная культура характеризуется высокой степенью риска при принятии решений и долгим ожиданием результата. Она распространена, например, в нефтяных или авиакомпаниях. Ее героями становятся высококомпетентные люди в области технических знаний, так как решения, которые они принимают и от которых зависит будущий успех компании, обязательно связаны с усиленным вниманием к техническим деталям.

«Культура-процесс» (Process culture). Связана с малым риском и замедленной обратной связью. Она свойственна бюрократическим правительственным организациям и производствам с разветвлённой системой контроля и власти, сотрудники которых сосредоточены на самом процессе своей работы. Они знают малейшие нюансы внутренней деятельности компании и умеют защищать свою систему от постороннего вмешательства. Титулы и звания, а также связанные с ними льготы занимают одно из важнейших мест среди их корпоративных ценностей.

2.3. Управленческая типология корпоративной культуры (Ч. Ханди)

В основу управленческих типологий положены механизмы распределения власти, доминирующие стили управления, стратегии построения бизнеса. Наиболее известной среди таких типологий является типология корпоративной (организационной) культуры Ч. Ханди, которая основана на учёте структуры организации, этапа ее жизненного цикла, характере ее деятельности и личностных ориентаций работников. Ханди выделяет четыре типа культур: ролевая культура; культура, ориентированная на власть и силу; культура, ориентированная на деятельность; культура индивидуальности [6]³⁴.

Ролевая культура — наиболее распространённая и традиционная корпоративная культура. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли, ролевой позиции для каждого члена организации, элементы которой могут быть частью должностной инструкции. Этот тип культуры ориентирован на выполнение процедур и правил. Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации.

В данном случае в понятие роли включается уровень властных полномочий, определение места в организационной иерархии и типа поведения, соответствующего данной роли, требования к ней, оценка ее выполнения, социальные последствия.

В рамках ролевой культуры работник ценится в организации за способность квалифицированно следовать описанной роли, профессионализм. Основная задача руководителя — организовать как можно более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как инструкции выполняются. Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, привносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций, техник контроля, способов мотивации персонала на выполнение новой задачи.

Преимуществом ролевой культуры является то, что компания имеет устойчивую, ориентированную на традиции стабильную организацию с высокой степенью управляемости.

Минусы этой культуры — низкая скорость реакции на изменения, затруднения в выработке собственных инноваций.

Культура, ориентированная на власть и силу (культура «ордена»). Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, а саму организацию описывают как команду единомышленников. Руководитель обладает формальной властью, которую реализует в полной мере, а также большим неформальным авторитетом. Организация ориентирована на ценности руководителя, его представления и ожидания.

³⁴ Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев — СПб.: Гуманистика, 2006.-с.196.

В организациях с такой культурой при планировании не рассматриваются альтернативные варианты решения проблем, нет выбора и выше риск совершения ошибок. Карьера, продвижение работника определяются способностью следовать основной линии руководителя [55]³⁵.

Организации такого типа сильно ориентированы на рост и развитие. В них создаётся ощущение наличия власти, иерархии и управляемости. Основное отличие от организации с ролевой культурой заключается в том, что хотя должностные инструкции написаны, но они не выполняются. Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, однако это не вызывает серьёзных протестов, так как уровень формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.

В организациях, ориентированных на власть и силу, ответственность и напряжение руководителя очень высокие, большинство решений принимается именно им, а ресурс его личных возможностей всегда ограничен. Хочется особо подчеркнуть, что основа культуры «ордена» — доверие, и именно его нужно холить и лелеять.

Принципиальной особенностью «орденской» культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица. Таким образом, организация с такой культурой управляема, реактивна, ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счёт высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же реализуются.

Минусы этой культуры:

чрезвычайная нагрузка на руководителя, так как организация опирается на его личные ресурсы;

вероятность серьёзных ошибок, поскольку вокруг одни единомышленники; угроза усталости персонала (организация слишком часто и быстро меняется);

неустойчивость относительно замены первого лица [70]³⁶.

Культура, ориентированная на деятельность, или «командная» культура. В ней нет четко выраженной иерархии. Основой деятельности является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (или сама задача). В персонале более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решения и результаты.

Часто у руководителя такой организации может возникать дискомфортное ощущение, что его роль ослаблена и не соответствует общепринятому представлению о личности и роли руководителя в учреждении. Это первая культура, в которой объектом управления является не отдельный человек, а группа. Для внешнего наблюдателя эта культура может казаться аморфной и

³⁵ Молл, Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.

³⁶ Рюттингер, Р. Культура предпринимательства // Пер. с нем. - М.: ЭКОНОМ, 1992.-С.240.

медлительной: слишком много обсуждений, не ясна ответственность, не выражена иерархия, не вполне понятно, кто за что отвечает, эти лица часто меняются в зависимости от решаемой задачи.

К минусам такой культуры относятся: низкий уровень управляемости организации; высокие требования к квалификации руководителя по созданию, руководству и мотивации групп; трудности информационного обмена между группами; много времени тратится на обсуждение, тогда как действовать нужно быстро; высокие требования к коммуникативной компетентности персонала.

Основной тип ресурсов, на который опирается эта культура, — ресурсы малых групп [75]³⁷.

Культура индивидуальности, или «звездная» культура. В ее основе лежат личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для такого типа культуры характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. Доминирует осознанное или неосознанное, но разделяемое убеждение, что профессионал имеет право на автономию. В кризисных ситуациях руководство вмешивается, но если сильных негативных сигналов не поступает, профессионалу доверяется решать свои профессиональные задачи абсолютно независимо. Появление на рабочем месте постороннего (даже коллеги) воспринимается как угроза и покушение на независимость. При доминировании такой культуры задача руководителя организации — повышать личную компетентность каждого ее члена. «Звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств. Если руководители считают, что вмешиваются в уникальную общую психологию организации, а на деле этого не происходит, то их ждет глубокое разочарование. В дальнейшем руководство организации начинает действовать с хитростью и гибкостью, или же, наоборот, применять меры наказания и принуждения.

2.4. Типология корпоративной культуры на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей (К. Камерон и Р. Куинн)

Наибольший интерес для практической деятельности представляет типология корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна, в основе которой лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей. В зависимости от ценностей, разделяемых в организации, авторы выделяют иерархический, рыночный, клановый и адхократический типы культур. Эти типы являются комбинациями двух управленческих дихотомий: руководство может придавать большее значение гибкости, динамичности, адаптивности,

³⁷ Томилов В. В. Культура предпринимательства, - Спб.: Питер, 2000.

либо, наоборот, стабильности, предсказуемости, контролю; руководство может уделять большее внимание внешнему позиционированию организации (отношениям с клиентами, имиджу и т.д.) либо внутренним процессам в организации, ее интеграции (рис. 2.1). Таким образом, получается, что клановая культура строится на гибкости, индивидуальности и интеграции, у адхократии высокие показатели гибкости и внешнего позиционирования, у иерархической культуры – контроля и стабильности, а у рыночной культуры – внешнего позиционирования и дифференциации.

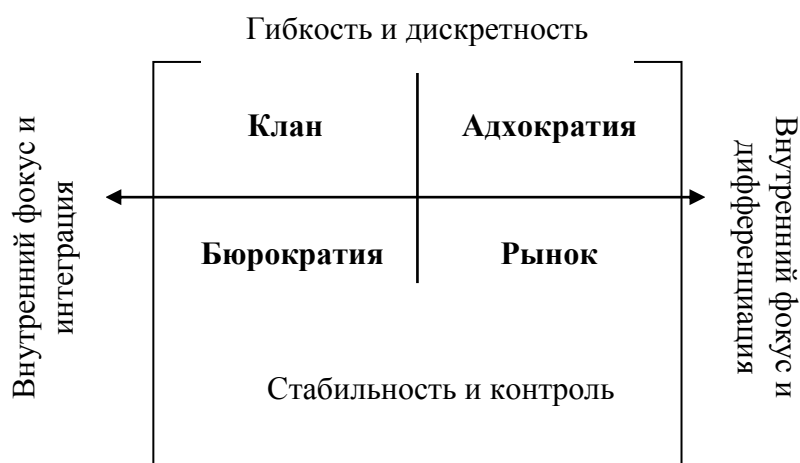


Рис. 2.1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Иерархическая культура характеризуется высокой формализованностью и структурированностью, большим вниманием к процедурам; организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Критериями успеха являются надёжность поставок, соблюдение графиков, низкие затраты.

Этот тип организационной культуры был описан М. Вебером еще в конце XIX в. Он предложил семь характеристик, которые со временем были признаны классическими атрибутами бюрократии: правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет. Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность производства.

Организации с иерархическим типом культуры доминировали вплоть до 60-х гг. XX в. Сегодня же данный тип культуры более свойственен крупным организациям, чаще государственным, с большим количеством стандартизированных процедур и иерархических уровней. К человеку в такой культуре относятся как к "винтику" системы, который возможно заметить на равноценный по умениям и навыкам. В сотруднике ценится, прежде всего, исполнительность. Таким образом, основа любой компании с выраженной иерархической организационной культурой - это специфический набор правил. В силу своей консервативности, формализованности, структурированности, иерархическая культура меньше всего способствует проведению изменений в организации.

Рыночная культура ориентирована на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Рыночная культура стала приобретать популярность в конце 1960-х гг. по мере того, как компании сталкивались со все более агрессивной и изменчивой внешней средой. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает по другим принципам. Его стержневые ценности – конкурентоспособность, продуктивность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм. Основная цель организации – победа в конкурентной борьбе и рыночное доминирование; персонал же является средством достижения цели. Кроме того, в такой организации поощряется соперничество и конкуренция внутри компании: и между подразделениями, и между отдельными индивидами. Большинство современных руководителей при построении организационной культуры опираются именно на рыночную культуру. Практика показывает, что успешные организации, лидеры рынка, культивируют такую агрессивную, рыночную организационную культуру с жесткими взаимоотношениями как с конкурентами, так и между сотрудниками (постоянная конкуренция за лидерство).

Для того чтобы повысить лояльность сотрудников компаний данного типа, необходима выверенная долгосрочная программа материального стимулирования. Она может включать в себя и продажу акций предприятия, и специальные пенсионные фонды. Поддержание приверженности достигается также за счет разделения персоналом ясно сформулированных целей и ценностей компании и ощущения принадлежности к ней. В такой организации важно подчеркивать индивидуальный вклад работника в достижение целей организации, стимулировать конкуренцию.

Клановая культура, или *культура семейного типа*, свойственна, прежде всего, азиатским организациям (японским, китайским). Клановая организация проникнута разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, коллективизмом, чувством "мы". Типичными характеристиками организаций кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. В клановой организации руководители играют роль воспитателей, родителей, которые большое значение придают выстраиванию межличностных отношений между сотрудниками, созданию коллектива и атмосферы большой, дружной семьи. В рамках такой культуры приверженность персонала становится одной из основополагающих ценностей. Механизмами ее достижения и поддержания являются минимальное количество иерархических уровней, неофициальность и самоуправление, длительная гарантия занятости, участие наемных работников в принятии решений и т.д. Организации с клановой культурой эффективно выживают в динамичной среде, прежде всего, за счет единства, сплоченности коллектива, создания особого дружеского климата в компании и ориентации на клиента.

Наконец, *адхократическая культура* – это культура организации, способной наиболее гибко и быстро реагировать на резкие внешние изменения, сочетая в себе принципы новаторства и поощрения творчества. Слово адхократия происходит от латинского выражения *ad hoc* (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Адхократии – временные структуры, которые можно быстро реконфигурировать, если возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и (или) перегрузка информацией. Это динамичное, творческое место работы, которое привлекает людей, ангажированных своим делом (внутренне мотивированных, для которых чрезвычайно важно содержание работы).

Такой тип организационной культуры часто свойствен проектным структурам, компаниям, занимающимся научными исследованиями, новейшими технологическими разработками, например, в сферах космических или биотехнологий. Также данный тип культуры будет адекватным для корпораций, активно занимающихся инновационной деятельностью. Компании с адхократической культурой часто становятся лидерами на рынке, но используя не те стратегии, которые свойственны рыночным культурам. Организации с рыночной культурой добиваются успеха за счет агрессивной конкурентной политики (часто прибегая к недружественным поглощениям, подавляя более слабых конкурентов), в то время как компании с адхократической культурой делают ставку на лидерство в инновациях, на развитие творческого потенциала сотрудников.

Приверженность адхократической культуре обусловливается желанием быть на острие изменений, там, где, как говорится, кипит жизнь. Для повышения лояльности сотрудники должны постоянно слышать, видеть и чувствовать, что они – двигатели прогресса. И в данном случае развитие лояльности зависит от пропаганды тех ценностей, которые важны для конкретной организации. Приверженность достигается также за счет индивидуализации заданий, поощрения риска и предвидения будущего. Поэтому в рамках адхократической культуры повышается ценность так называемой экспертной власти – власти, основанной на знаниях.

Существует ряд навыков, которыми необходимо овладеть команде топ-менеджмента для изменения корпоративной культуры: иерархические навыки – управление системой контроля и координацией; рыночные навыки – управление конкурентоспособностью, обслуживанием потребителей; клановые навыки – управление группами, межличностными отношениями; адхократические навыки – управление новаторством, непрерывным развитием, стратегическое управление.

2.5. Национально-ориентированная типология корпоративной культуры

Особенности национальных культур, определяющие различия в культурах отдельных организаций, начали изучаться еще в 1970-е гг. Интерес к данной проблематике был вызван «японским экономическим чудом», и неслучайно, что все первые типологии организационной культуры включали в себя в качестве базовых моделей именно японскую и американскую (в широком смысле европейскую) культуру. К данному типу следует отнести типологии С. Йошимири, У. Оучи, Р. Льюиса, Г. Лейн и Дж. Дистефано, В. Н. Гаськова, Г. Хофштеде и др. Японский менеджмент стал во многом вызовом западной цивилизации. Его основные принципы заставили ученых по-новому взглянуть на проблемы организации и персонала.

Национальная составляющая проникла в теорию менеджмента и стала мыслиться как ее необходимый элемент. Дело в том, что до появления детальных исследований, посвященных управлению японскими компаниями, концептуальное осмысление менеджмента шло в рамках единой парадигмы, выработанной, прежде всего, американскими учеными. Япония же сформировала совсем иную систему управления организациями, базовые принципы которой отличались от американских и европейских. Прежде всего, это касалось персонала компании.

Для японцев было совсем нехарактерно традиционное для Европы и Северной Америки «инструментальное» отношение к людям. Вот как это выразил один из основателей фирмы Sony Акио Морита: «Мы в Японии сначала нанимаем людей, а потом уже смотрим, как их можно использовать. Это высокообразованная, но разношерстная публика. Управляющий долго присматривается к этим «необработанным камням» и строит стену, сочетая их лучшим образом... Камни бывают круглые, квадратные, продолговатые, большие и маленькие, но управляющие должны определить, как их ставить вместе» [147]³⁸. В отличие от этого традиционная американская компания выстроена будто из одинаковых кирпичей и ориентирована на минимизацию личностных начал в процессе своего создания и развития.

К началу 1980-х гг. создалось впечатление, что японские принципы менеджмента позволяют достичь значительно более высокой производительности в сравнении с традиционными постулатами американской управленческой мысли. Таким образом, японский менеджмент сформировал иную систему координат в рамках изучения организационных феноменов, которая в первую очередь, основывалась на культурных ценностях, отражающих неповторимый японский национальный характер.

Следует сразу оговориться, что отнюдь не все в управлении японскими организациями определяется национальными ценностями. В послевоенное время, когда создавалось или возрождалось большинство современных

³⁸ Типологии организационной культуры.

http://shapemenu.ru/36070/sotsiologiya/tipologii_organizatsionnoy_kultury

японских компаний, имели место некоторые особые социально-экономические характеристики общества, которые носили вполне конкретный системный характер и не были напрямую связаны с национальной культурой. Так, дефицит трудовых ресурсов, причиной которого послужил переток населения из сельской местности в города, определил ориентацию компаний на долгосрочный, в частности пожизненный, наем, что нашло отражение в трудовом законодательстве. Традиционное использование долгосрочных банковских кредитов при низкой процентной ставке позволяло японским менеджерам сформировать принципы управления, ориентированные на долгосрочную перспективу. Однако все же наиболее значимые отличия японских компаний от американских и европейских крылись в особых культурных ценностях, определяющих место человека в мире и обществе, отношение к переменам, роль общины, коллектива и многое другое. Трудно сегодня переоценить значение японского менеджмента в становлении современного управленческого мышления и развития категории организационной культуры. Но значение это все в большей степени приобретает эпитет "историческое". За последние два десятилетия бизнес претерпел самые серьезные изменения. Многие из этих изменений касались в частности попыток адаптации японского опыта к практике ведения дел в других странах. Именно поэтому в настоящее время японский тип организационной культуры приобретает скорее статус идеальной модели, черты которой можно найти в организациях буквально каждой страны.

Многие компании, в том числе американские, экспериментировали и продолжают экспериментировать с пожизненным наймом как инструментом повышения приобщенности работника к глобальным целям организации. Планирование карьеры и ротация кадров стали также почти повсеместным явлением в крупных организациях. Японские методы контроля качества получили распространение по всему миру как один из рациональных организационно-технических подходов, определяющих эффективность производственной компании.

Классификация типов корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера. В рамках изучения межкультурных отношений в многонациональных корпорациях большой интерес представляет классификация национальных организационных культур, по Фонсу Тромпенаарсу [116]³⁹ и Ч. Хэмпден-Тернера.

По мнению этих авторов, организационная культура определяется не только уровнем технологического развития и рынком, но и культурными предпочтениями руководителей и подчиненных. Часто в международных компаниях, ведущих бизнес в разных странах, существуют значительные различия как в структуре организации, так и в особенностях организационного поведения сотрудников. Чтобы определить различия между корпоративными культурами, авторы используют следующие измерения: равенство – иерархия и ориентация на личность – ориентация на задачу. Это позволяет выделить

³⁹ Trompenaars F. Riding the Waves of Culture. London: The Economist Books, 1993.

четыре типа корпоративной культуры: семья, Эйфелева башня, самонаводящаяся ракета и инкубатор (рис. 2.2).

Элитарная культура	
Инкубатор (ориентация на достижения)	Самонаводящаяся ракета (ориентация на проект)
Семья (ориентация на личность)	Эйфелева башня (ориентация на роль)
Иерархическая культура	

Рис. 2.2. Корпоративные культуры Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера

Эти авторы регламентируют организационную культуру компании не только по технологиям и рынкам, но и по национальным культурным предпочтениям руководителей и работников организации. При выделении характера или типа корпоративной культуры особенно важны три аспекта жизнедеятельности организации: взаимоотношения в целом между работниками и организацией; иерархическая структура власти, определяющая начальников и подчиненных; общие представления каждого сотрудника о судьбе организации, ее предназначении и целях, а также о своем месте в ней.

1. «Семья». Авторы используют сравнение с семьей для характеристики культуры, одновременно очень личной (с тесными межличностными отношениями) и иерархической, где признано, что у «отца семьи» опыта и власти значительно больше, чем у «детей». Такая корпоративная культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который лучше, чем его подчиненные, знает, что следует делать и что принесет большую пользу. Корпорации с таким типом культуры чаще встречаются в странах, куда индустриализация пришла достаточно поздно: Греция, Италия, Япония, Сингапур, Южная Корея, Испания. В этих странах при достаточно быстром переходе от феодализма к индустриализации сохраняются многие феодальные традиции. Корпоративные культуры типа «семья» относятся к высококонтекстуальным, что означает небольшую потребность в эксплицитно выраженной информации при высокой значимости культурного контекста, который однозначно воспринимается членами данной культурной общности.

Мышление, научение, изменение. Культура «семьи» больше заинтересована в интуитивных знаниях, чем в рациональных, в развитии людей, чем в их использовании и распределении. Личное впечатление о человеке ценится выше эмпирических знаний о нем; знания не столько гипотетические и дедуктивные, сколько основанные на методе проб и ошибок. Предпочтение отдается личным беседам, а не исследовательским опросникам, субъективному взгляду, а не объективным данным. Исполнитель важнее деятельности (кто делает что-то, важнее того, что делается). Например, японцы, которых приглашают на заседание, сначала узнают, кто на нем будет присутствовать, и лишь затем

интересуются повесткой дня. Изменения в корпоративной культуре типа «семья» обычно носят политический характер и главные фигуры определяют политику компании. Тренинги, наставничество, овладение ремеслом — важные способы обучения работников, но они обусловлены велением «семьи» и сами по себе не противостоят власти, а скорее увековечивают ее.

Один голландский менеджер, направленный во французский филиал голландской компании для определенных изменений в нем, был потрясен аккуратностью и пониманием французских менеджеров восприятия предлагаемых им перемен. Но, вернувшись во Францию через три месяца, он с удивлением обнаружил, что ничего не изменилось. В свое время он не понял, что для свершения перемен в компании необходимо было также сменить управленческую команду: его стратегические предложения остались лишь фасадом, за которым «семья» продолжала действовать как всегда.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Поскольку члены «семьи» высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее похвала и признательность, чем деньги. Сдельная оплата или любая другая мотивация, которая угрожает прочности «семейных уз», редко приживается в такой корпоративной культуре. Члены «семьи» имеют тенденцию рисковать вместе и способны достаточно хорошо действовать в ситуации неопределенности. Они наиболее уязвимы, когда на пути необходимых изменений в компании возникает внутренний конфликт. Разрешение конфликта часто зависит от умения руководителя. Критические замечания редко высказываются вслух, а если это происходит, коллектив приходит в смятение. Здесь не принято открыто давать негативную оценку, для этого есть специально выделенное место и время. Так, в Японии позволительно критиковать своего босса лишь распивая с ним его спиртное.

Особое внимание уделяется тому, чтобы уберечь уважаемых членов «семьи» от «потери лица», поскольку сплоченность ее стоит превыше всего. В «семье» не так важно, чтобы все делалось правильно, как - чтобы делалось то, что считается правильным.

2. *«Эйфелева башня».* В данной организационной культуре заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Если каждая функция соответствует тому, что предписано системой, значит все задачи будут решены по плану. Мастер контролирует выполнение нескольких процедур, менеджер контролирует работу нескольких мастеров, и так далее вверх по иерархической лестнице.

Выбор Эйфелевой башни для характеристики данной корпоративной культуры определяется тем, что это - крутая, симметричная, широкая снизу и узкая сверху, надежная и прочная конструкция. Олицетворяя формальную бюрократию, она символизирует машинный век: ее конструкция важнее отдельных элементов.

Иерархия такой корпоративной культуры значительно отличается от «семьи». Каждый следующий уровень выполняет четкую и демонстративную функцию по удержанию вместе низших уровней. При культуре такого типа

руководитель лишь случайный человек: по сути своей это роль. В этом случае карьера базируется на профессиональной квалификации. Во главе австрийских или немецких компаний, которые являются типичными моделями «Эйфелевой башни», стоят руководители, на дверях офисов которых помимо таблички с именем обязательно указывается звание, например профессор Гюнтер или доктор Вагнер. Подобная демонстрация научного статуса редко встречается в Америке.

Мышление, научение, изменение. Для культуры данного типа обучение означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице. При этом к людям или «человеческим ресурсам» относятся как к капиталу или денежным ресурсам. Специалистов соответствующей квалификации можно размещать, пере структурировать, планировать и включать в графики как любую другую физическую единицу. Планирование кадров, принятые системы оценки, программы стажировок, ротация рабочей силы - все это помогает производить и классифицировать человеческие ресурсы для выполнения соответствующих функций.

Все изменения в культуре «Эйфелевой башни» сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компании влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников. Именно по этой причине рассматриваемый тип корпоративной культуры не способен легко адаптироваться в окружающей среде. Всякое изменение в такой организации чрезвычайно сложно и отнимает много времени: оно связано с написанием новых руководств, сменой существующих процедур, изменением описания работ и т. д. «Перестройка» и «рационализация» - ненавистные слова в культуре «Эйфелева башня». Обычно эти понятия означают всеобщее увольнение или сокращение штатов. Подобные компании всячески противятся переменам, а когда они неизбежны, компания переживает глобальную ломку.

Американский менеджер высшего звена, осуществлявший изменения в немецкой компании, заранее и во всех подробностях обсудил со своими немецкими подчиненными новую стратегию и был удовлетворен тем, что немецкие менеджеры внесли значительный вклад в разработку генеральной идеи перемен. И лишь впоследствии, столкнувшись с непреодолимыми проблемами, американец, воспользовавшись неофициальными каналами, понял свою ошибку: он не закрепил инновационные идеи формально, т. е. не представил в виде письменных инструкций, указаний и регламентаций все предстоящие изменения в структуре компании и должностных обязанностях сотрудников. Из-за отсутствия новой органиграммы «Эйфелева башня» оказалась не способна измениться. Как и голландский менеджер, который столкнулся с подобными трудностями во французской «семейной» культуре, американский управляющий полагал, что за принятием разумного решения немедленно и естественно последует действие. Оба эти менеджера были из культур типа «управляемая ракета», ориентированных на задачу.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. При типе культуры «Эйфелева башня» работники предельно точны и исполнительны. Им не по себе, когда происходящее лишено порядка и непредсказуемо. Для сотрудника, ориентированного на роль, долг и обязанность - очень важные понятия, составляющие неотъемлемую часть его внутреннего «я». Конфликты в этой культуре считаются иррациональным, патологическим нарушением упорядоченных процессов, преступлением против эффективности. Критика и жалобы обычно направляются по специальным каналам для выяснения обстоятельств и разрешаются с помощью тщательно разработанных правил и процедур.

3. *«Управляемая ракета».* Эта культура эгалитарна, обезличена и ориентирована на задачу. Она похожа на «Эйфелеву башню» в полете. Но если «Эйфелева башня» по сути своей - средство, то «управляемая ракета» - цель: все должно быть сделано для того, чтобы достичь поставленной цели. Эта культура ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной группой. В отличие от ролевой культуры здесь заранее деятельность человека не связана с его ролью или должностью. Все субъекты данной культуры делают все от них зависящее для выполнения поставленной задачи, хотя порой то, что они должны сделать, не конкретизировано и определяется только в процессе деятельности.

Руководители и координаторы групп, которым присуща культура данного типа, несут окончательную ответственность за выполнение работы, хотя порой знают меньше, чем специалисты-профессионалы или эксперты. Все члены группы занимают равные позиции. По мере выполнения поставленной задачи, когда в какой-то момент группе требуется помощь и знания кого-то из экспертов, именно он берет на себя руководство на данном этапе ее деятельности. И хотя конечная цель ясна, возможные промежуточные траектории движения к намеченной цели неизвестны.

Культура типа «управляемая ракета» часто междисциплинарна и опирается на профессионалов. Такая культура дорога, поскольку настоящие профессионалы стоят недешево. Взаимоотношения в создаваемых на непродолжительное время группах непрочные и существуют только при выполнении проекта. Эксперты могут присоединяться к другим проектам и быть членами множества групп. Этой культуре не свойственна глубокая привязанность или серьезные взаимные обязательства, она типична для таких государств, как Великобритания, США, Канада, страны северо-западной Европы.

Окончательным критерием человеческой ценности в культуре «управляемой ракеты» считается качество индивидуального труда и степень преданности общему делу. Каждый член группы участвует в совместном решении проблемы, но индивидуальный вклад не так ясно виден, как в "Эйфелевой башне" где каждая роль четко очерчена и вклад отдельного лица может быть оценен количественно.

Мышление, научение, изменение. Поскольку ракета почти никогда не меняет цель после запуска, управление производственным или творческим процессом в культуре типа «управляемая ракета» коррективно, открыто для новых средств, но не для целей. Обучение ограничивается приобретением умения ладить с людьми, быстро вступать в контакт, играть ту роль в группе, которую требует дело, быть не столько теоретиком, сколько практиком, и концентрировать внимание и силы на проблеме, а не на дисциплине. Оценка труда каждого высказывается скорее коллегами или подчиненными, чем кем-то из руководителей.

Изменения в культуре «управляемой ракеты» осуществляются быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые. Люди, которые с легкостью переходят из группы в группу, с той же легкостью меняют работу; текучесть кадров высока, специалисты проявляют верность профессии или проекту, а не компании. Во многих отношениях «управляемая ракета» является полной противоположностью «семье», в которой связи между людьми сильны, прочны и длительны.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Этой культуре изначально свойственна сильная мотивация: члены группы объединены одной целью, преданы ей и борются за ее выполнение. Разрабатываемый продукт или решаемая задача представляют собой наивысшую ценность, ради которой отбрасываются в сторону конфликты или любое недовольство в отношениях между членами группы. Если нет всесторонней вовлеченности в дело, то не будет полной отдачи, а в принятии окончательного решения должны быть задействованы все, кто принимал участие в его разработке.

Эта индивидуалистическая культура создает все условия лишь для временной совместной работы большого числа различных специалистов. Состав участников часто меняется, и постоянно лишь направление общего развития в сторону выполнения поставленной цели. Членов команды объединяет общий энтузиазм, но только до тех пор, пока идет работа над проектом, а затем эту команду расформируют. Члены группы словоохотливы, выразительны и умны, но их единство - это средство, а не цель. Все говорят на языке, определяемом производственной необходимостью, а оплата производится в зависимости от качества труда.

4. *«Инкубатор».* В основе этой культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения и самосовершенствования человека. Целью культурного «инкубатора» является освобождение индивида от рутины, создание условий для творческой деятельности и сведение к минимуму времени, потраченного на добычу средств существования. Эта культура одновременно и очень личная, и равноправная. Она почти лишена всякой иерархии, а те небольшие подразделения, которые в ней все же имеются, предназначены для обеспечения человека всем необходимым в его работе: теплом, светом, компьютерной обработкой данных и т. д.

Приверженцы этой культуры развивают, поддерживают и критикуют идеи, изыскивают ресурсы и помогают в создании нового продукта или услуги. Культура выступает как резонатор новых идей и пытается разумно реагировать на необычные начинания. Типичным примером организаций с культурой «инкубатора» являются фирмы в Силиконовой Долине в Калифорнии.

Однако культурные «инкубаторы» представлены не только в маленьких новаторских компаниях. Это может быть группа докторов, ведущих совместную медицинскую практику, юридические партнеры, группа консультантов, аудиторов или любое другое объединение профессионалов, которые работают самостоятельно, но любят делиться опытом или обмениваться идеями. Подобные типы культур редко встречаются за пределами таких стран англоговорящего мира, как США, Великобритания и др., где индивидуализм является одной из национальных ценностей.

Структура и иерархия «инкубаторов» минимальна. Они часто существуют в среде единомышленников с повышенными эмоциональными обязательствами, которые наслаждаются процессом творчества и изобретения, что не требует дополнительной структуризации. Эти группы обычно невелики: невозможно общаться спонтанно и неформально в организации, превышающей 75-100 человек.

Мышление, научение, изменение. Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора». Изменения здесь осуществляются быстро и спонтанно. Эта культура учит создавать, а не сохранять меняющиеся модели потребностей.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Этой культуре свойственна сильная и искренняя мотивация, что легко объяснимо, когда члены организации «работают 70 часов в неделю и наслаждаются этим», как было написано на футболках Apple Computer Company на начальном этапе ее создания. В этой культуре силен дух соревновательности, каждый стремится взять дело в свои руки. Забота о личной безопасности невелика, к власти и выгоде стремятся немногие, все увлечены происходящим творческим процессом. Если главная цель будет достигнута, каждый сможет процветать, если нет - «инкубатор» исчезнет. В отличие от «семейной» культуры лидерство в «инкубаторе» завоёвывается, а не определяется руководящей должностью. Конфликт разрешается либо расколом группы, либо попыткой использовать предлагаемые изменения, с тем чтобы в деле увидеть, что работает лучше.

Описанные корпоративные культуры редко существуют в чистом виде. В реальной жизни они смешаны при доминирующем влиянии одной из них. Тем не менее, в каждой национальной культуре преобладает свой тип корпоративной культуры. В 1991 г. CIBS (Центр Международных исследований в бизнесе) под руководством Тромпенаарса начал создавать банк данных корпоративных культур в различных странах. При этом была замечена следующая тенденция: маленькие компании, где бы они ни находились, проявляют склонность к культурам типа «семья» или «инкубатор», а в крупных

компаниях со сложной структурой были замечены черты, свойственные культурам типа «Эйфелева башня» и «управляемая ракета».

Корпоративные культуры, как и национальные, при взаимодействии вступают в конфликт, приводящий порой ко взаимному непониманию и недоверию. Попытки «скрестить» «семью» с бюрократической структурой обречены на множество проблем и неудач; стремление сдружиться с подчинённым в «Эйфелевой башне» будет расценено как потенциально неверный шаг; желание работать в одной группе с близким другом в «управляемой ракете» посчитают действием, подрывающим основы культуры. Назвав своего босса «приятель» и хлопнув его по плечу, вы рискуете быть вышвырнутым из «Эйфелевой башни»; а если вы в «инкубаторе» предложите отмечаться, приходя и уходя с работы, вас не поймут.

Ключевые слова: типология культуры, адхократическая культура, клановая культура, ролевая культура, рыночная культура, административная культура, инвестиционная культура.

Вопросы для повторения:

1. Каковы принципы составления классификации корпоративных культур Т. Дила и А. Кеннеди?
2. Какие параметры лежат в основе его классификации Ф. Тромпенаарсу?
3. Каким национальным культурам в той или иной степени соответствуют корпоративные культуры разных типов?
4. Какими характерными чертами обладает «клановая культура»?

ГЛАВА 3. КОРПОРАТИВНЫЕ КУЛЬТУРЫ РАЗВИТЫХ СТРАН

- 3.1. Особенности национальных типов корпоративных культур.
- 3.2. Влияние национальной культуры зарубежных стран на корпоративную культуру компаний.
- 3.3. Корпоративная культура Японии.
- 3.4. Американская корпоративная культура.
- 3.5. Европейская корпоративная культура.

3.1. Особенности национальных типов корпоративных культур

Существует огромное количество моделей корпоративной культуры, каждая из которых уникальна и неповторима. Наличие общих черт корпоративной культуры у компаний, принадлежащих к одной и той же национальной культуре и обусловленных особенностями менталитета того или иного народа, позволяет говорить о существовании национальных моделей деловой культуры.

К западной модели исследователи относят северо-американскую и западно-европейскую деловые культуры; восточная модель характерна для стран Азии и Востока: Японии, Китая, Кореи, Сингапура, Тайваня, Гонконга и мусульманских стран. Центром притяжения и распространения данных моделей корпоративной культуры по-прежнему считаются США и Япония. Лидирующее положение данных стран объясняется, прежде всего, высокими экономическими показателями, относительной стабильностью хозяйственного механизма, демонстрацией высокой степени выживаемости их экономик в постиндустриальную эпоху. Кроме того, причинами успеха и эффективности корпоративной культуры этих стран считается планомерное и сознательное ее конструирование, гибкость, открытость изменениям, постоянное обновление и совершенствование принципов управления.

Корпоративные культуры различных компаний каждой страны существенно отличаются. Однако они, так или иначе, вписываются в общую национальную хозяйственную культуру или экономическую ментальность. В последние десятилетия в экономической и социально-философской литературе все большее внимание уделяется проблемам, связанным с национальными особенностями экономической ментальности. Становится очевидным, что национальная экономическая ментальность – очень важный фактор мышления и поведения людей, а также хозяйственной жизни общества в целом. Например, в странах примерно одинакового уровня развития экономическое поведение людей, характер предпринимательства, организационные структуры бизнеса могут сильно отличаться.

Можно выделить ряд существенных признаков культуры корпорации. Она имеет социальную основу, реагирует на поведение членов коллектива, оказывая тем самым влияние на отношения между ними. Культура

корпорации и ее компонентов является результатом человеческих действий, мыслей, желаний, принимается подавляющим большинством членов корпорации. Она многогранна, может быть изменчивой или неизменчивой, познаваемой или непознаваемой, осознаваемой или неосознаваемой.

В практическом плане это проявляется в необходимости возрастающего учета «культурологических факторов» в практике управления хозяйственными организациями. «Особую роль в формировании человеческого капитала, прежде всего, его инновационной составляющей, играет национальная культура, формирующая устойчивые поведенческие стереотипы работника. Сейчас во всем мире распространены прикладные социолого-антропологические исследования этнических особенностей человеческих ресурсов. Транснациональные корпорации за последние десятилетия при организации производств обязательно привлекают данные об этнокультурных особенностях будущих работников.

Из отдельных черт и характеристик специалисты синтезируют обобщенные портреты «типичного работника» – японца, китайца, египтянина и т. д. В соответствии с этими данными и планируется вывоз капитала, проектируется система трудовых стимулов, конструируется оптимальная отраслевая структура [64]⁴⁰.

Эта тематика также важна для понимания процессов формирования корпоративной культуры, поскольку эффективная корпоративная культура не может существенно противоречить хозяйственной культуре, сложившейся в стране в результате длительного предшествующего развития.

Рассмотрим структуру экономической ментальности. Она является составной частью общего национального менталитета. Последний представляет собой социально-психологическое состояние национального сообщества, отражающее результаты длительного и устойчивого воздействия естественно-географических и социально-экономических условий развития этого сообщества.

Национальный менталитет отражает в себе историю нации и не может быть свободным от тех базовых ценностей и норм, которые его формировали. Национальная ментальность влияет на все сферы жизни общества, в том числе и на хозяйственную деятельность.

Экономическая ментальность включает в себя совокупность стереотипов и ценностей, влияющих на хозяйственное поведение людей.

Национальная экономическая культура нематериальна и часто трудноуловима, но она существенно влияет на характер развития экономики в той или иной стране. Ее изменения очень медленны, поэтому, например, экономика современной Японии имеет много особенностей, роднящих ее с хозяйственным строем доиндустриальной Японии.

⁴⁰ Радаев В. В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология 2002. С.21-34.

Аналогичные исторические пласты можно выявить и в хозяйственной культуре других стран.

По поводу того, какие составляющие являются главными в структуре национальной экономической ментальности, какой-либо относительно общепризнанной концепции еще нет. Тем не менее, на основе анализа литературы [49]⁴¹, можно в качестве основных элементов национальной хозяйственной ментальности выделить следующие:

нормы социального взаимодействия субъектов в совместной хозяйственной деятельности;

предпочитаемые организационные формы экономической жизнедеятельности;

ценностно-мотивационное отношение к труду;

стереотипы отношения к собственности и богатству;

сложившиеся нормы предпринимательской деятельности и отношение к ней в обществе;

степень восприимчивости к зарубежному экономическому опыту.

Нормы взаимодействия хозяйствующих субъектов важны постольку, поскольку люди по-разному относятся к своим партнерам по производственному процессу. К этим же нормам относится общепринятое представление о дистанции между руководителями и подчинёнными.

В азиатских корпорациях преобладают характеристики правого столбца. В них деловые отношения обрастают личными отношениями и становятся многомерными. Также, например, в японских корпорациях группа обладает большей значимостью, чем индивид. Именно семейные ценности создавали хозяйственную культуру Японии и других высокоразвитых ныне стран Юго-Восточной Азии – Тайваня, Южной Кореи, Сингапура, Гонконга. Ее специфика состоит в значении коллективистской солидарности, высокого престижа образования, продвижения в иерархии управления наиболее «достойных».

Эта модель, хотя и отличается от западной, также в основе своей опирается на «человеческий капитал». Потому она оказалась способной к успешному развитию высокотехнологичных производств. Но в ней технологическое сходство с западными организациями совмещается с большой культурной специфичностью, что отражается и на корпоративных культурах компаний этих стран.

Для хозяйственной культуры развитых восточно-азиатских стран характерно сближение, на первый взгляд, антагонистических черт традиционного и современного общества, их взаимодополняемость, включающая в себя ориентацию на новое, но с учетом традиций. В этих странах произошло использование традиции как предпосылки модернизации. Там удалось создать рациональную организацию экономической жизни с сохранением религиозных и даже мифологических традиций в духовной

⁴¹ Леонова О.Л. Феномен хозяйственной культуры// Российский экономический журнал. – 1995. – №8.

жизни. Говоря языком М.Вебера, в деятельности людей в этих странах удачно сочетаются элементы целерациональности и ценностной рациональности.

Рассмотренная типология дает определенные возможности для анализа различных корпоративных культур по весьма важным их характеристикам. Корпоративная культура на Западе в большей мере несет в себе элементы индивидуальности, а в России и других странах СНГ – коллективности. С другой стороны, «в корпоративном поведении, особенно при принятии решения от имени всей системы, нередко проявляется и обратная зависимость. Например, голландские менеджеры при выработке решений привержены сильным коллективистским традициям, а в российских организациях, как правило, решения руководителем принимаются единолично» [81]⁴².

В западных странах коллективизм в большей мере охватывает не «массу», а самостоятельных индивидов. Это горизонтальный коллективизм индивидуалов. В этой схеме каждый участник коллективных действий осознает себя значительно более независимым. Коллективизм здесь является, прежде всего, средством мобилизации человеческого потенциала, а не средством контроля.

Горизонтальная деловая культура как конвенциональная культура основана на согласованном взаимодействии интересов и действий между субъектами корпоративной культуры. Участники управленческого процесса, охваченные горизонтальной корпоративной культурой, придерживаются определенного корпоративного порядка, обращаются чаще к правилам, чем к руководителю. Роль руководителя заключается в выработке и совершенствовании этих правил и порядка. При этом руководитель должен минимизировать вмешательство руководителя в технологию производственного процесса, осуществляемого подчиненными.

Социокультурные особенности вертикальной корпоративной культуры заключаются в низком уровне самоорганизации установленных порядков и правил. Коллективизм и корпоративизм используется как средство социального контроля над персоналом. Руководитель может единолично принимать решения, сокращать властную дистанцию, отдавая приказы, минуя несколько иерархических уровней. Приказы становятся не только основным средством управления, но и способом доведения до подчиненных намерений руководителя и информирования персонала.

Гипнотизирующая (диктаторско-властная) роль руководителя, вопреки корпоративному порядку, проявляется в прирученности подчиненных своим руководителям.

Вертикальные и горизонтальные корпоративные культуры по-разному проявляют себя в связях с общественностью, для ряда национальных корпоративных культур становятся доминирующими и системообразующими

⁴² Шарков Ф.И., Прохоров Я. М., Родионов А.А. Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений. – М., 2002.

признаками. Горизонтальная культура основана на взаимодействии и согласовании интересов и действий между субъектами индивидуалистической корпоративной культуры. Участники, охваченные горизонтальной корпоративной культурой, придерживаются определенного корпоративного порядка, обращаются чаще к правилам, чем к руководителю.

В государствах СНГ коллективизм проявляется чаще в рамках «вертикальной» корпоративной культуры и используется в основном как средство социального контроля над персоналом. Руководитель может действовать в обход установленных правил и норм. Приказы становятся не только основным средством управления, но и способом доведения до подчиненных намерений руководителя. Такой стиль деловой культуры проявляется в приученности подчиненных работников по любому поводу обращаться к руководителям, нежели к профессиональным предписаниям и нормам.

Важнейшим компонентом экономической ментальности является ценностно-мотивационное отношение к труду: труд может восприниматься как унижающее человека занятие, как неизбежная обуза, либо как способ самореализации человека. Соответственно в разных хозяйственных культурах возникает различное отношение к тем, кто прохладается на рабочем месте или же, напротив, к тем, кто проявляет большее рвение к труду, чем его коллеги.

С типичным отношением к труду тесно связаны и стереотипы потребления. Здесь ментальность может колебаться от психологии возрастающего и престижного потребления (что, например, характерно для США) до противоположного полюса – ориентации на довольно низкие потребительские требования. В последнем варианте работники теряют интерес к увеличению доходов, когда обеспечивают себе минимальные потребности. Или иначе, стереотипы потребления связаны с разным отношением к труду.

Незаконное обогащение осуждается везде. Однако и честно заработанное богатство может и приветствоваться, и осуждаться в зависимости от характера экономической ментальности народа. Например, в США типично более позитивное отношение к богатству, чем в европейских странах, где представление о том, что значительная собственность всегда связана с незаконной деятельностью, еще популярна в массовом сознании.

В любом обществе с рыночной системой решающая роль в экономике, а потому и в структуре социальных отношений принадлежит людям, занимающимся различными видами предпринимательской деятельности. Как доказывал М. Вебер, в Европе протестантизм заложил ценностно-этические основания рационального предпринимательства и придал ему смысл богоугодной деятельности.

К нормам предпринимательской деятельности относятся трудолюбие, честность, бережливость, расчетливость в сочетании со склонностью к коммерческому риску и новаторству. В странах с длительными традициями

рационального предпринимательства его образ в обществе в целом позитивен.

Наконец, существенным компонентом хозяйственной ментальности является степень восприимчивости к зарубежному опыту. Хрестоматийным примером того, как национальная хозяйственная культура позитивно реагирует на передовой зарубежный опыт, является японский бизнес с его умением сочетать «западную технику и японский дух». При этом зарубежные новшества быстро становятся органическим элементом экономики Японии.

Рассмотрение различных типов корпоративной культуры позволяет сделать вывод о том, что историческая эволюция хозяйственной деятельности ведет к сближению таких ранее отличавшихся друг от друга типов культуры, как корпоративная, организационная и предпринимательская. Для понимания особенностей корпоративной культуры важно учитывать национальную экономическую ментальность, которая определяет устойчивые ценности и поведенческие нормы взаимоотношений в хозяйственных организациях.

Типология С. Йошимури. Исследуя японский и западноевропейский менталитет, С. Йошимури провел их сравнительный анализ, который, по сути, представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов. Важно подчеркнуть, что эта попытка не является плодом больших эмпирических исследований или научного анализа культуры предприятий. Она представляет собой умозрительную идеологическую конструкцию, призванную доказать преимущество буддийской культуры по сравнению с западноевропейской (табл. 3.1).

Типология У. Ноймана. Этим ученым определен американский тип организационной (корпоративной) культуры на основе верований и ценностных ориентации. Все основные верования и ценности были структурированы им таким образом, что образовалось шесть больших групп, которые отличаются друг от друга по их специфической роли в ориентации личности (рис. 3.1). Нойман опирался на предположение, согласно которому существует целая группа ценностных установок, определяющая все сферы жизнедеятельности человека, в том числе сферу производственных отношений.

Первая группа - верования, подтверждающие возможность влияния человека на будущее или его господство над судьбой:

вера в самодетерминацию;

моральная обязательность за взятые на себя обязательства;

использование реального и реалистического анализа целей деятельности;

отношение ко времени как к решающему фактору: уважение своего времени и времени других людей.

Таблица 3.1.

Анализ менталитетов С. Йошимури (Япония)

Возможные факторы анализа	Критерии сравнения	Японцы	Западно-европейцы
Универсум и	Понимание	Монизм. Интуитивные	Дуализм. Смысловой

его восприятие	универсума. Средства восприятия и мыслительных операций	чувства	аналогизм
Природа и судьба	Установки по отношению к природе. Установки по отношению к судьбе.	Идентификации. Покорность судьбе, согласие и стойкость.	Доминирование. Вызов, ориентация на прогресс, преодоление.
Поведение	Источники норм. Детерминанты поведения. Критерии оценки	Группа. Окружающая ситуация. Установки личности.	Индивид. Принципы учений. Интеллектуальные и функциональные способности.
Социальные отношения	Межличностные отношения. Отношения «организация-индивид»	Компромисс, гармония, идентификация. Симбиоз, идентификация. Закрытость, стабильность	Конфронтация, конкуренция, критика. Противостояние осуществления. Открытость, нестабильность

Вторая группа выделяется на основе следующей предпосылки: организация есть эффективный инструмент для реализации целей и задач индивидов. На этот принцип опираются характеристики американского типа организационной культуры такие, как:

эффективность предприятия в качестве особого самостоятельного института;

ответственность служащих перед организацией;

двустороннее право расторгнуть трудовые отношения; уважение всей системы управления;

уклонение от конфликтов интересов.

Третья группа характеристик организационной (корпоративной) культуры отражает способ отбора персонала на вакантные должности, учитывающий их личные заслуги. Этот принцип реализуется по четырем основным параметрам:

выбор лучшего претендента на определенную должность;

увольнение сотрудника по причине низкой эффективности его деятельности;

многочисленные возможности для вертикального передвижения (карьерного роста);

свобода горизонтального перемещения.



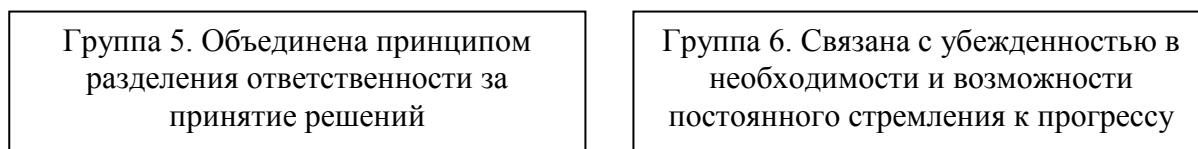


Рис. 3.1. Группы характеристик организационной (корпоративной) культуры У. Ноймана

Четвертая группа связана с убежденностью в том, что принятие решений должно осуществляться на основе объективного анализа, влияющего на способ получения анализа, синтеза и распространения данных внутри организации. Эта группа включает в себя следующие факторы:

- помощь в рациональном принятии решения;
- формирование базы данных;
- свобода выражения мнений.

Пятая группа объединена принципом разделения ответственности за принятие решений. Требования этой группы установок реализуются через следующие три фактора:

- вера в потенциал сотрудников;
- желательность социального прогресса;
- позитивная установка на труд.

Шестая группа связана с убежденностью в необходимости и возможности постоянного стремления к прогрессу. Эта убежденность реализуется через установки:

- на нормативность любых изменений;
- установление статус-кво;
- значимость результата, конструктивность оценки.

3.2. Влияние национальной культуры зарубежных стран на корпоративную культуру

Факт влияния национальной культуры на корпоративную культуру установлен давно. Стали хрестоматийными исследования голландского профессора антропологии Гирта Хофстеде (Hofstede, 1980, 1991), который с 1960 по 1980 г. в 70 странах мира, опросил более 60000 респондентов относительно удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, жизненных целей, верований и профессиональных предпочтений [58]⁴³.

⁴³ Организационная культура. Курс лекций. – М., 2006.

Г. Хофштеде выявил значимые различия в поведении менеджеров разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой. Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштеде выделил аспекты, характеризующих менеджеров и организацию:

индивидуализм – коллективизм;
дистанцию власти;
стремление к избеганию неопределенности;
мужественность – женственность;
долгосрочность ориентации.

1. *Индивидуализм – коллективизм.* Данный параметр оценивает степень интеграции индивидов в группы. Коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и соответственно большой ответственности организации за своих работников. Следовательно, если коллективистская культура организации предполагает принятие решений на основе личных отношений, то индивидуалистская культура делает главный упор на формально-деловой принцип.

2. *Дистанция власти* измеряет степень, в котором наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормой. Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу, таким образом, потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при изучении этого параметра в организации. При этом низкая степень характеризуется равенством в обществе, а высокая –наоборот.

3. *Стремление к избеганию неопределенности.* Степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство в работе.

4. *«Мужественность — женственность».* Этот признак отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Само название этого параметра связано с осмыслением традиционных ролей мужчины и женщины.

Носители женской культуры характеризуются ориентированностью на взаимоотношения, групповым принятием решений, низкой мотивацией к достижениям. Приоритет отдают качеству жизни, приятной рабочей атмосфере.

Носители мужской культуры неохотно воспринимают неопределенность, напористы в достижении поставленных целей, для них характерна ориентированность на материальные ценности, индивидуальный поиск

решений, высокая мотивация к достижениям; приоритет отдают профессиональному росту, продвижению вперед.

5. Пятая переменная измеряется долгосрочной или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Данные, полученные Г. Хофштеде по измерению этих переменных в различных странах, представлены в табл. 3.2.

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофштеде провел культурное картирование организаций многих стран мира. Данные по первым четырем аспектам были получены на основании исследования 50 стран и 3 регионов, в то время как пятый аспект рассмотрен на основе данных о студентах из 23 стран, собранных М.Х. Бондом⁴⁴ [80]. Например, по параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм – коллективизм» было выявлено, что: Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралии имеют тип культуры — низкая дистанция власти /индивидуализм; Испания, Франция, Италия, Бельгия – высокая дистанция власти/индивидуализм.

В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура — высокая дистанция власти /коллективизм.

Наиболее высокая дистанция власти характерна для латинских, азиатских и африканских стран, а наиболее низкая — для германских. Индивидуализм преобладает в западных странах, в то время как коллективизм – в восточных. Наиболее высокий показатель мужественности – в Японии, в нескольких европейских странах (в Германии, Австрии и Швейцарии); умеренно высокий показатель — в англоговорящих; наиболее низкий — в скандинавских странах и в Голландии, а умеренно низкий – в некоторых латинских и азиатских странах, например во Франции, Испании и Таиланде.

Таблица 3.2.

Результаты измерения переменных культур в 10 странах [122]⁴⁵

Страна	Дистан- ция власти	Индивидуа- лизм	Мужествен- ность	Избегание неопределен- ности	Долгосрочность ориентации
США	40	91	62	46	29
Германия	35	67	66	65	31
Япония	54	46	95	92	80
Франция	68	71	43	86	30

⁴⁴ Хофстеде Гирт. Организационная культура. Пер. с голл. – М., – Maastricht, Institute for Research on Intercultural cooperation, 2005.

⁴⁵ Составлена по источнику [122].

Голландия	38	80	14	53	44
Гонконг	68	25	57	29	96
Индонезия	78	14	46	48	25
Зап.Африка	77	20	46	54	16
Китай	80	20	50	60	118
Россия	93	39	36	95	-

Показатель стремления избежать неопределенности самый высокий в латинских странах, в Японии и странах, говорящих на немецком языке, а самый низкий – в англоговорящих, скандинавских странах и китайской культуре. Долгосрочная ориентация наиболее ярко выражена в восточных азиатских странах.

Группировка стран по показателям указывает на корни культурных различий. У стран, обладающих похожими показателями, существует похожее историческое развитие. Все латинские страны, например, имеют относительно высокие показатели дистанции власти и стремления избежать неопределенности. Латинские страны (говорящие на романских языках, а именно на испанском, португальском, французском и итальянском) унаследовали, по крайней мере, часть цивилизации Римской империи. Для Римской империи тех времен было характерно наличие централизованной власти, действие которой распространялось на любого человека империи. Такая структура сформировала у граждан набор ценностей, которые можем наблюдать и сегодня: централизация, породившая большую дистанцию власти, и акцент на законодательстве, породивший сильное стремление избежать неопределенности.

В китайской империи также существовала централизация, но там практически отсутствовала непреложная система законов, так как империя управлялась скорее людьми, чем законами. В настоящий момент страны, на которые распространяются китайские традиции, с отношением, зарождавшимся существовавшей империей, отличается большая дистанция власти, но умеренно низкое стремление избежать неопределенности. Германской части Европы, включая и Великобританию, никогда не удавалось сформировать длительную централизованную власть, и страны, унаследовавшие эту цивилизацию, демонстрируют небольшую дистанцию власти. Представления об исторических корнях культурных различий цивилизаций всегда были теоретическими, но в данных примерах они вполне убедительны.

В 2012 году были опубликованы данные исследования, проведенные сотрудником Международного валютного фонда Роксаной Михет, которая изучила поведение 50 000 компаний из 400 различных секторов экономики в 51 государстве мира и выявила зависимость их поведения от «культуры» их страны обитания. За основу своего исследования Михет взяла экономическую классификацию «культуры», предложенную Г. Хофстеде.

А). В развитых странах обычно практикуется индивидуалистический тип отношений, в развивающихся – коллективизм. Правда, оговаривается Михет, пока не вполне ясно, является ли индивидуализм причиной успеха развитых

стран в экономике или следствием этих успехов. Но сути дела это не меняет: коллективизм, по мнению исследователя, помогает населению менее развитых стран выжить, но при этом тормозит развитие экономики. И именно в коллективизме Р. Михет видит причину, например, коррупции. Наиболее «индивидуалистичные» страны в мире – США и Канада, наиболее «коллективистские» и «иерархические» – страны Азии, включая Китай. Россия с 39 пунктами находится где-то посередине всего списка вместе со странами Ближнего Востока и Японией.

Б). У развивающихся стран параметр дистанция власти всегда выше, чем у развитых, уверяет Михет. При этом страны с высоким индексом обычно добиваются меньших успехов в экономике и хуже внедряют инновации. Самое низкое значение этого параметра – в Европе (в Скандинавии и Великобритании), а одно из самых высоких в мире – в России (93 из 100).

В). Развивающиеся страны, выяснила Михет, в большей степени избегают неопределенности, чем развитые страны; именно поэтому компании из развитых стран охотнее берут на себя риски. Это – ценное качество, считает исследователь, тут же оговариваясь, что именно склонность к риску, вполне вероятно, привело их страны к нынешнему кризису. Но это качество Р. Михет всё равно продолжает считать ценностью.

Г). По данным исследования у развитых стран «мужественность» выше, чем у развивающихся. Так, этот параметр довольно высок в Японии и США. Россия же с ее «индексом мужественности» (36 из 100), очевидно, женского рода.

Резюмируя, можно сказать, что существует два подхода в характере взаимодействия национальной и корпоративной культур. В рамках первого утверждается, что транснациональная корпорация может формировать собственную корпоративную культуру. Роль же национальной культуры не будет определяющей.

При взаимодействии корпоративной и национальной культур приоритет будет у последней. Любые привнесённые модели корпоративной культуры, сформированные в иной культурной среде, требуют изменений и адаптации.

3.3. Корпоративная культура Японии

В Японии, несмотря на значительное влияние других культур, в особенности американской, традиционное представление о том, что компания — это одна семья, по-прежнему превалирует. И это прямое отражение традиций, складывающихся веками. Компания выглядит как большая семья. Однако в ней есть четкая иерархия, которую не посмеет нарушить ни один служащий. Для японца компания, в которой он работает, это не просто место, где он зарабатывает деньги, а непреходящая ценность, часть жизненного уклада. В табл. 3.3 приведены факторы корпоративной культуры японских компаний.

Одна из главных особенностей корпоративной культуры Японии – пожизненный наём. По мнению японцев благодаря этому развиваются навыки и компетенции, специфические для данной компании, в результате формируется высококлассный специалист. Увольнение – это редкость. При переходе в другую компанию отсчет стажа начинается с нуля, соответственно, значительно понижается уровень заработка и должность. Чем дольше человек работает в компании, тем выше у него заработная плата и должность. Сверх зарплаты выплачивают пособие на оплату жилья, транспорта, на содержание семьи по количеству иждивенцев (неработающих членов семьи).

Руководство компании стремится к стабильности и надежности, никто не хочет, чтобы менялся ее состав: все работают до последнего и рассчитывают на полную отдачу каждого сотрудника, независимо от его семейных и прочих обстоятельств. Служащие хотят работать до пенсии и надеются, что их заслуги и лояльное отношение к фирме будут учтены.

При найме новых сотрудников предпочтение отдается молодым людям, выпускникам вузов. После аспирантуры или докторантуры трудоустроиться гораздо сложнее. Необходимым для работы знаниям, как правило, обучают уже в компании, по специальной программе – или приглашают лекторов, или отправляют сотрудников на стажировку.

В японской корпоративной культуре приемлемой является публичная критика подчинённых на корпоративных собраниях, и то, что со стороны может показаться очень резким и неприятным, для японцев считается нормой.

Крайне важную роль в становлении молодого специалиста играют наставники. Старший не только даёт советы по работе, но и как «член семьи» – по личным вопросам.

В Японии практически во всех организациях действует закон старшинства. Информация обо всех нововведениях следует сверху вниз и снизу вверх по вертикали, в строгом соответствии с протоколом, и установленную иерархию отношений нарушать нельзя. Однако жёсткий контроль со стороны руководства, как правило, отсутствует – перед группой ставится цель, которую нужно достичь, а члены команды уже сами решают, как распределить задачи.

Таблица 3.3.

Факторы корпоративной культуры японских компаний

Критерии сравнения	Характеристика
Ориентация менеджеров	Долгосрочная перспектива. Значимы ценности увеличения доли рынка, удельного веса новых изделий, повышения качества продукции
Представления об организации	Вечная ценность, схожая по своему социальному значению с общиной, городом, деревней, семьей
Наем персонала	Долгосрочный наем. Для штатных работников предусмотрен пожизненный наем. Переход в другую организацию "с повышением" невозможен
Карьера работника	Внутриорганизационная медленная карьера. Постоянная

	ротация кадров между структурными подразделениями. Базовое образование не определяет карьеру человека
Главный фактор, определяющий статус человека в организации	Стаж работы
Образовательные программы в организации	Образование – обязанность фирмы перед сотрудником. Постоянная реализация внутрифирменных образовательных программ
Оценка работников	Конфиденциальная оценка. Нельзя говорить людям о том, что один из них лучше или хуже другого
Управленческие решения и ответственность	Коллегиальные
Оплата труда	Строго конфиденциальная. Форма выплат, заработная плата определяется стажем работы. Крупные бонусы от прибыли организации в целом

Принятие решения – длительный процесс в японских компаниях. Он сопровождается выражением согласия или несогласия с предлагаемыми изменениями каждого сотрудника, которого могут коснуться нововведения. Каждое новшество долго и тщательно обсуждается. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастет мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседании новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-выскочки «потеряет лицо» перед остальными.

Новые предложения и идеи впервые должны быть озвучены в неофициальной обстановке, не в рабочее время – например, после совместного ужина с коллегами. Начальник выслушивает идеи своего подчинённого, дает несколько дельных советов и предостерегает о возможных сложностях, также он обещает, что приобщит к этой идее высшего начальника. Исподволь подготавливает подчиненного, чтобы тот не забыл сообщить, когда можно будет вынести его предложение на официальное обсуждение. Подчиненный обещает свою идею отшлифовать, чтобы в момент ее презентации не подвести своего начальника. Таким образом, до официального заседания предложение подвергается различным исправлениям и становится приемлемым для всех участников дальнейшего обсуждения. Когда каждый убежден, что данное предложение – это и его предложение тоже, оно в конечном итоге принимается. После заседания младший сотрудник подходит к каждому руководителю отдельно и благодарит. Таким образом, все вопросы решаются в полном согласии работников и без обид. В японской компании не развивается техника

«дебаты (дискуссии)», поскольку не нужно убеждать других силой своей логики.

Одной из главных особенностей корпоративной культуры в Японии является то, что работник считается самой большой ценностью для компании, взаимоотношения в коллективе строятся на взаимном доверии, сотрудничестве, поддержке в решении задач, в свою очередь для японских сотрудников основная ценность – успех и процветание их фирмы. Вся компания несет солидарную ответственность перед обществом. Если, например, выяснилось, что один из сотрудников компании сделал что-то не так, то все сотрудники – от уборщицы до директора, – кто оказался в момент получения этого известия на месте, опустят голову и искренне извинятся. Этот менталитет явно отражается в речи. Служащие фирмы обычно говорят «мы» и «нас», крайне редко – «я», «меня» в беседе с людьми, которые не являются ее сотрудниками. Для японцев характерен высокий уровень социальной корпоративной ответственности – продавая товар или услугу своей компании, они уверены, что предлагают людям качественный и надежный продукт, прошедший массу степеней контроля.

Ещё одна особенность японской корпоративной культуры – символизм её материального воплощения. Символам в Японии уделяется большое внимание, их можно обнаружить всюду, начиная от отделки офиса, униформы, баннера сайта, заканчивая названием компании. Эта атрибуция принимается всеми членами организации, как нечто ценное к чему нужно относиться бережно и с должным уважением [136,150]⁴⁶.

3.4. Американская корпоративная культура

Если японская корпоративная культура – культура синтеза, европейская – согласия, то американскую можно смело назвать культурой успеха. Пресловутая американская мечта, ориентированная на «self-made men» чётко прослеживается в корпоративной культуре Америки.

Корни корпоративной культуры находятся в американских традициях ведения бизнеса. Большинство исследователей связывают её зарождение с Генри Фордом, который помнил имена тысяч человек, работавших на его заводах. Он со всеми здоровался за руку, демонстрируя тем самым своё особое доверие. Форд интересовался не только работой своих подчинённых, но и их личными проблемами. Форд считал, что подобное отношение к людям являлось залогом их хорошей работы.

На сегодняшний день в США для поддержания корпоративного духа менеджеры используют следующие методы, например:

⁴⁶ Юри Като. Корпоративная культура в японском бизнесе – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/11848,0.html>;
«Организационная культура Японии» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.animesector.ru/forum/showthread.php?p=140149>

организуют корпоративную адаптацию новых сотрудников, чтобы они быстрее включились в производственный процесс;

письменно излагают корпоративные ценности, лозунги и правила в брошюрах, устных сообщениях, на стендах и посредством корпоративных СМИ;

на предприятии организуются регулярные выступления руководства с разъяснениями корпоративных ценностей, целей и правил, доклады ведущих сотрудников с освещением поставленных перед коллективом задач;

пение гимна.

В табл. 3.4 приведены факторы корпоративной культуры американских компаний.

Отличительной особенностью американской корпоративной культуры являются корпоративные университеты. Правда сейчас эта практика активно перенимается и в Европе, однако впервые Корпоративный Университет как организация появился в Америке начала XX века, когда компания General Motors в 1927 г. впервые создала «Институт General Motors» для обучения своих сотрудников. Бюджет этого корпоративного университета составлял около 100 млн долл., штат насчитывал 400 сотрудников в 99 подразделениях в 21 стране мира.

Другой старейший университет Hamburger University был создан в 1961 году в компании McDonald's. Главной целью его создания было обучение сотрудников ресторанов McDonald's, разбросанных по всему миру, различным аспектам ведения бизнеса.

В настоящее время корпоративный университет является широко признанной эффективной практикой управления во многих крупных американских компаниях (IBM, GE, McDonald's, Motorola). При этом, в западном понимании, он обычно определяется как «отдел или департамент, который, благодаря взаимодействию с поставщиками и проведению исследований широкого диапазона, обеспечивает обучение персонала и играет ключевую роль в создании команды руководителей высшего звена, при этом он стратегически ориентирован на развитие отдельных личностей для эффективной работы подразделений, а в итоге, всей организации».

Таблица 3.4.

Факторы корпоративной культуры американских компаний

Критерии сравнения	Характеристика
Ориентация менеджеров	Краткосрочная перспектива. Значимы ориентации на получение быстрого дохода от инвестиций и повышение стоимости акций
Представления об организации	Экономическая ценность. Организация служит базовой цели получения прибыли, люди присоединяются к ней на основе контракта
Наем персонала	Краткосрочный наем. Возможность увольнения способствует эффективности организации. Работодатели и работники свободны в своем выборе
Карьера работника	Возможность быстрой карьеры для компетентных

	работников. Принципиальная ориентация на межорганизационную карьеру. Карьера строится в одной профессиональной области
Главный фактор, определяющий статус человека в организации	Личные заслуги, талант и компетентность
Образовательные программы в организации	Образование – инструмент повышения эффективности персонала. Особое внимание к специальным программам подготовки менеджмента (МВА)
Оценка работников	Открытая оценка сотрудников в рамках аттестации. В ряде случаев прямое поощрение конкуренции между людьми
Управленческие решения и ответственность	Индивидуальные
Оплата труда	Открытые тарифные сетки или системы балльной оценки должностей, мотивирующие персонал к росту. Бонусы характерны только в последнее время

Ключевой аспект здесь – развитие отдельных личностей и, как следствие, эффективные человеческие ресурсы. Так, один из крупнейших банков США считает человеческие ресурсы, а именно – свой штат сотрудников, своими самыми ценными активами и основным конкурентным преимуществом. Не удивительно, что в сфере управления персоналом он считается одним из лучших финансовых институтов американской банковской отрасли. Для развития кадров в банке созданы отличные условия: обучение и повышение квалификации; высокий имидж бывших его сотрудников на рынке труда.

Ещё один пример – компания IBM, которая так определяет 3 принципа, на которых держится компания: достоинство личности, высочайшее качество и отличный сервис. Стивен Кови в своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» рассказывает о том, как проводил тренинг для сотрудников компании в Нью-Йорке. Один из них неожиданно заболел. Организаторы тренинга тут же устроили его в одну из лучших клиник, но потом, подумав о том, как, должно быть, волнуется его жена в Калифорнии, организовали ему транспортировку вертолетом в одну из калифорнийских клиник. Это обошлось компании в несколько тысяч долларов, но с другой стороны, компания еще раз доказала, как дорожит своими сотрудниками и ценит личность. Бережное отношение к персоналу – неотъемлемая часть корпоративной культуры Америки.

Говоря о развитии личности, следует отметить, что во многих компаниях существуют специально разработанные буклеты, которые раздают новичкам. В них подробно расписываются внутренние правила продвижения по карьерной лестнице. Так, в IBM проводят специальные исследования и выясняют, кто из работников нуждается в повышении квалификации, и в какой сфере. «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий» – миссия компании IBM [77]⁴⁷.

⁴⁷ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003.

Однако вместе с тем американцы, как никто другой, поощряют соревнование, конкуренцию и культивируют тем самым индивидуализм. Призывая сотрудников работать эффективно, они обращаются, как правило, не к группе, а к отдельному работнику. Например, один из внутренних лозунгов в корпорации Microsoft – «Думай».

Ещё одна характерная особенность американской корпоративной культуры – демократичный стиль управления. Американцы не делают различий в способе обращения к другу или боссу, поскольку в английском языке «Вы» и «ты» – одно и то же слово – you, которое используется как для обращения к другу, так и к начальнику. А команду сотрудников или отдел начальник на совещании называет просто – people.

Одно из показательных американских проявлений демократичности корпоративной культуры – казуальные пятницы. В эти дни даже сотрудникам серьезных компаний разрешается приходить в офис без галстуков, в джинсах и другой повседневной одежде.

Одной из наиболее ярких особенностей корпоративной культуры Америки являются выраженные феминистические течения. Желание женщин в том, чтобы уравнивать свои права с мужчинами так же находит отражение в корпоративных законах. Так, в представительстве компании Boeing ни один мужчина, в соответствии с корпоративным уставом, не станет помогать женщине перенести кипу тяжелых папок, потому что тем самым он может ущемить её права [131]⁴⁸.

3.5. Европейская корпоративная культура

Европа характеризуется сосуществованием различных культур с их сходствами и различиями. Культурные различия, существующие в Европейском Союзе, не являются препятствием для европейской интеграции. Они постепенно становятся источником многих конкурентных преимуществ для компаний ЕС.

Изначальная основа европейской корпоративной культуры – христианская мораль, в основе которой лежит взаимное уважение, трудолюбие и скромность. Вместе с тем каждая европейская страна привнесла в неё особенности, связанные с собственной национальной культурой. Так, например, в Британии, где очень важен социальный статус, иерархия внутри фирмы очень жёсткая, для Италии же, напротив, характерен «дух свободы» и, как результат – низкий уровень дисциплины, «слабый» менеджмент. Для французской корпоративной культуры характерны высокомерие и снобизм, управленческие приёмы во французских компаниях несколько старомодны из-за склонности управлять «по старинке».

Для немцев характерна прекрасная дисциплина и усердие. Например, сотрудник немецкой компании Nutzwert может быть уволен, если его поймают

⁴⁸ Корпоративная культура как основа успешного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rfc-spb.ru/managment/article/?id=51>

на том, что он жалуется на жизнь на своем рабочем месте. В контракте, который заполняют служащие Nutzwert при поступлении на работу, есть такой пункт: «...жалобы в Nutzwert запрещены... за исключением тех случаев, когда они сопровождаются конструктивными предложениями по улучшению сложившейся ситуации».

Негативная энергия влияет не только на настроение работника, но и на производительность труда. «Если вы хотите, чтобы работать в вашей компании было бы интересно и весело, и если вы хотите реализовать действительно значительные цели, то вам вряд ли удастся добиться этого, если ваши сотрудники постоянно пребывают в плохом настроении. В этом случае они просто тратят время, и это время принадлежит компании» [52]⁴⁹, – считает руководитель компании.

В процесс принятия решений в немецкой компании вовлекается очень большое количество работников, и хотя на привлечение различных специалистов к этому процессу затрачивается много времени, «качество принятия решений» очень высоко. На немецкой фирме соблюдается чёткое разделение прав, обязанностей и соответствующей ответственности.

В целом, европейскую корпоративную культуру считают самой забюрократизированной. Большинство исследователей полагают, что существующая в европейских компаниях вертикальная система принятия решений затрудняет высказывание личных инициатив. Однако же обязательное выполнение этических бизнес – норм, корректное поведение и вежливость создают приятную дружескую атмосферу.

Многие европейские компании перенимают и трансформируют «американский опыт». Так, например, в компаниях Siemens, Daimler Chrysler (Германия), Heineken (Нидерланды) были созданы корпоративные университеты. Однако, в отличие от подобного американского института европейский подразумевает «место для обмена знаниями и компетенциями» либо «связующее звено между передачей знаний и их созданием» [59]⁵⁰.

Вообще для европейских компаний характерна эффективная система управления знаниями, которая, с одной стороны, упрощает систему управления и позволяет значительно повысить социальный статус работников, а с другой – значительно увеличивает прибыль компаний.

Ключевые слова: корпоративная культура, типология, государства, национальность, признак, менталитет, компания, индивид, критерии.

Вопросы для повторения:

1. Какие отличительные и схожие особенности национальных типов корпоративной культуры?

⁴⁹ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003.

⁵⁰ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

2. Сколько групп фундаментальных ценностей корпоративной культуры определил У.Нойман?
3. Какие факторы корпоративной культуры характерны для японских компаний?
4. Назовите критерии корпоративной культуры характерные для американских компаний.

ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры.
- 4.2. Признаки и принципы формирование корпоративной культуры организации.
- 4.3. Технология формирования корпоративной культуры.
- 4.4. Методы поддержания корпоративной культуры в организации.
- 4.5. Взаимодействие и адаптация при овладении корпоративной культурой в организации.

4.1. Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры

Существующие традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом формируются на основе предыдущего опыта. Именно поэтому нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры - философии основателей организации. Традиционно именно основатели компании оказывают определяющее воздействие на становление первоначальной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, они пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая сильно влияет на сотрудников, они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

Сформированная организационная культура - это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые они выработали в результате своего предыдущего опыта. Например, взгляды Т. Ватсона на разработку, производство и обновление продукции, манеру одеваться, политику поощрений и компенсаций до сих пор ощутимы в IBM, хотя Ватсон умер в 1956 г. Компания У. Диснея до сих пор пропагандирует идею своего основателя о сказочных развлечениях. А приверженность компании Wal-mart простоте, бережливости и качеству связана с личностью Сэма Волтона [59]⁵¹.

Итак, в основе корпоративной культуры лежит видение создателей компании того, что представляет собой эта организация, почему она функционирует именно в этой сфере, какие обязательства перед заказчиками берет она на себя, какие нормы поведения существуют в общении с окружающими. Определение целей организации - важнейший нравственный вопрос, который должен решать руководитель. Р. Мертон подчеркивает, что этот нравственный выбор «во многом определяется системой ценностей, в рамках которых действует корпорация. А эти ценности в свою очередь основаны не столько на экономических функциях корпорации, сколько на

⁵¹ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

культуре, традициях, собственном опыте и личной склонности их руководителей, обнаруживающихся в текущей экономической, политической и социальной ситуации» [73]⁵².

Основатели организации обычно имеют общее представление о том, как организация должна решать следующее:

во-первых, проблемы внешней адаптации (выработка целей и стратегии компании; разработка целей и средств достижения целей; выработка системы оценки деятельности компании; разработка коррективных методов, т. е. методов исправления допущенных ошибок и т.д.);

во-вторых, проблемы внутренней интеграции (организационная структура; кадровая политика; общий язык; разделяемое всеми представлением о роли и значении компании, о смысле ее деятельности; проектирование и управление производственными процессами; методы постоянного совершенствования производства и персонала; границы групп и критерии отбора в группу; межличностные отношения в организации, такие как любовь, дружба, взаимоотношения полов и др.; система поощрений и наказаний и т. д.).

Основываясь на своем личном жизненном опыте, своем представлении о роли и месте данной организации в мире, природе человеческих отношений, практике менеджмента и т. д., основатели компании вырабатывают основные принципы ее корпоративной культуры и передают их членам организации при помощи ряда первичных и вторичных механизмов, действующих как скрыто, так и открыто [112]⁵³.

Первичные механизмы передачи корпоративной культуры. Можно выделить следующие пять первичных механизмов:

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

Теперь рассмотрим подробнее, как действуют эти механизмы.

1. *Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя.* Здесь имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то, что его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении этого метода. Например, на заседаниях, посвященных вопросам планирования, вынуждая подчиненных сосредоточить свое внимание на определенных вопросах под определенным углом зрения,

⁵² Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.

⁵³ Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

руководитель может довести до сотрудников свой взгляд на ситуацию и таким образом добиться своего решения программы развития компании.

2. *Критерии распределения поощрений и вознаграждений.* Члены любой организации из своего опыта узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководителям обычно достаточно легко довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного. Здесь имеется в виду сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.

3. *Намеренное создание образцов для подражания.* Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, передать подчиненным, особенно новичкам, их представления и ценности. Например, президент Action Company целенаправленно стремился снизить значимость статуса и иерархии, поскольку был убежден, что ценные новаторские идеи могут поступить с любого уровня. Он пытался передать это представление своим подчиненным многими путями: он сам имел небольшую машину, его офис был непритязателен, одевался он неформально, проводил много времени среди служащих всех уровней. Его поведение послужило поводом для появления многих рассказов, которые в свою очередь закрепили в корпоративной культуре компании нормы поведения руководителей.

4. *Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов.* Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры. Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго и люди многому на них учатся. В. Оучи [106]⁵⁴ приводит несколько примеров того, как американские корпорации, которым в ситуации финансового кризиса предстояло произвести значительное сокращение штатов, во избежание этого приняли решение сократить заработную плату всем сотрудникам и менеджерам. Позже в компании появились рассказы о том, как корпоративные ценности помогли ей выжить в трудное время.

5. *Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.* Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры. Например, в Action Company все кандидаты, успешно прошедшие собеседование, были умны, сообразительны, уверены в себе, напористы и обладали умением четко формулировать свои мысли. На собеседовании их предупредили, что от них ждут умения выживать в обстановке минимальной

⁵⁴ Ouchi W. G. Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

поддержки руководства. И если впоследствии возникал конфликт между новым сотрудником компании, который оказался недостаточно сообразительным или решительным в защите своих идей, и ее остальными сотрудниками, руководство (в соответствии с корпоративными ценностями организации)-не вмешивалось, предоставляя новому сотруднику право выбора между увольнением или кардинальным изменением свойственной ему манеры поведения,

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры. Они менее мощные, более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях компании. И все же эти вторичные механизмы могут очень поддержать первичные, если руководитель способен контролировать их и управлять ими. Важно понять, что все эти механизмы доводят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. И вопрос состоит не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

К вторичным механизмам введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей относятся:

- композиция и структура компании;
- системы и принципы деятельности организации;
- дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом,
- истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях;
- официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта. А теперь рассмотрим их подробнее.

1. *Композиция и структура компании.* Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высоко централизованную систему контроля. Другие считают, что сила организации в ее людях, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

2. *Системы и принципы деятельности организации.* Самая заметная сторона жизни организации - это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают деятельность

организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

3. *Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом.* Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие. Например, чистый магазин с аккуратно и красиво расставленными на витринах товарами создает впечатление о корпоративной культуре, одной из ценностей которой является забота о покупателе, следовательно, здесь физическое окружение поддерживает и закрепляет корпоративные принципы.

Обладающие четкой философией и стилем управления руководители всегда стремятся воплотить их во всех внешних проявлениях своей корпоративной культуры. Например, Action Company, одной из корпоративных ценностей которой является свободное общение, имеет просторное помещение с невысокими перегородками, за которыми не видно лишь тех, кто сидит. Только немногие менеджеры имеют отдельные офисы, да и те со стеклянными дверьми, так что всегда видно, что в них происходит. Конференционные залы и комнаты для переговоров меблированы круглыми и овальными столами, что подчеркивает отсутствие формального статуса и облегчает общение. В каждом рабочем помещении созданы все условия для совместных чаепитий. Таким образом весь дизайн внутреннего пространства организации подчеркивает такие корпоративные ценности, как равенство, важность общения и человеческих взаимоотношений.

4. *Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях.* По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организация отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако эта форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки».

5. *Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.* Наконец, еще один из методов выражения корпоративных ценностей - это официальные документы, декларации, уставы.

Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача - понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне. Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.

4.2. Принципы и признаки формирования корпоративной культуры организации

Корпоративная культура любой организации, как небольшой фирмы, так и крупного холдинга определяется следующими факторами:

национальной культурой и менталитетом;

сектором экономики, типом производства;

уровнем экономического, социально-политического и культурного развития региона, в котором расположено конкретное предприятие.

Национальный менталитет и стиль управления определяют особенности корпоративной культуры, складывающейся на предприятиях данной страны. В Америке доминирует культура успеха, в Европе — согласия, в Японии — синтеза, в России — принадлежности, правил, силы [86, с.51-55]⁵⁵.

К главным принципам формирования корпоративной культуры относится [6]⁵⁶:

комплексности сценарного развития компании, который выражает не только отношения между членами компании, но и представления о назначении компании в целом и ее членов, цели, характер продукции и рынок, которые определяют эффективность производственно-сбытовой деятельности;

определения ценностей, приемлемых и желаемых для данной компании;

соблюдения традиций, которые в значительной мере определяют характер экономической системы, стиль управления;

отрицания силового воздействия, согласно которому нельзя искусственно насаждать слабой культуре сильную и наоборот или корректировать ее. Эффективность сильной культуры, как и слабой, зависит от конкретных условий;

комплексной оценки, в соответствии с которым оценка воздействия культуры на эффективность функционирования компании должна базироваться на комплексном подходе. Этот принцип предусматривает не только учет способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния.

Корпоративная культура складывается в соответствии с ее сущностью из определенных организационных атрибутов (явных и скрытых норм, образцов поведения, исторических предпосылок и др.) при условии, что они воспринимаются большинством членов компании и оказывают влияние на поведение этих членов. Поэтому при формировании и развитии организационной культуры наряду с основными принципами необходимо принимать во внимание ряд ее определенных признаков (рис. 4.1).

Корпоративная культура

⁵⁵ Юрасов И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией -2006. - №5. -С. 51-55.

⁵⁶ Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев —СПб.: Гуманистика, 2006. – 196 с.

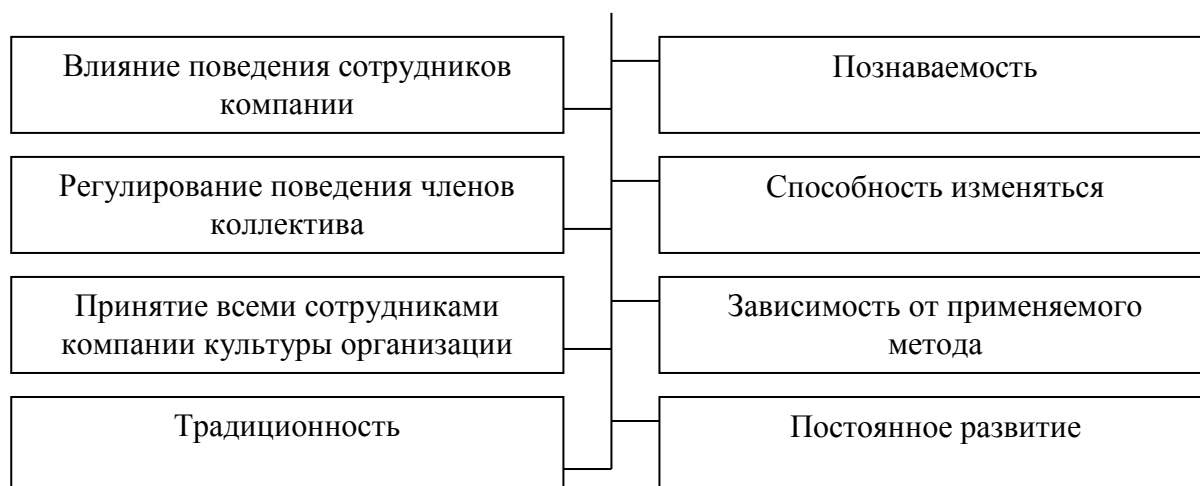


Рис. 4.1. Основные признаки формирования корпоративной культуры

В процессе формирования и развития корпоративной культуры немаловажное значение имеет определение и учет факторов, оказывающих на нее наиболее существенное влияние. Корпоративная культура участвует также в следующих важнейших элементах экономической культуры:

Предназначение организации (миссия, цели, задачи). Бесцельное существование разрушительно, а миссия как раз выражает основной смысл, предназначение и принципы жизни. Если она четко сформулирована (причем вместе с коллективом) и ее положениям следуют ежедневно, такую организацию можно считать безусловным новатором. В идеале предназначение компании необходимо формулировать еще до ее создания. Однако еще ошибочнее придумывать миссию только потому, что так принято в классическом менеджменте, или потому, что она есть у других. Руководитель должен прочувствовать внутреннюю потребность в создании миссии - только тогда она будет двигаться вперед;

средства, включающие деятельность членов организации, систему стимулирования, информационное обеспечение и др.;

критерии достижения целей и оценки результатов;

средства внутренней интеграции, к которым относятся приемы включения новых членов в организацию, способы разделения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование героев, символов, мифов организации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напомнить работающим о поведении, которое от них требуется) и др. [73,123,125]⁵⁷

В организации нет монополии на право создания общей атмосферы. Культуру нельзя навязать социальному механизму, каким является организация, но ее можно модернизировать. В то же время формирование миссии всегда остается прерогативой начальства. Власть, данная

⁵⁷ Голубева Е. Корпоративная: экология внутри компании. —Режим доступа: <http://www.job-today.ru>.

Дудина, С. Корпоративная культура и Public Relations. —Режим доступа:

<http://www.sbcinfo. ycnex.ru/articles/index.htm>.

Спивак В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. —СПб.: Питер, 2001 —546 с.

руководителю, предоставляет ему преимущества и в формировании корпоративных ценностей, и в выборе стиля поведения хотя бы по той причине, что формальный лидер имеет доступ к рычагам власти, с помощью которых он может влиять на ключевые процессы.

Работа по формированию корпоративной культуры в компании должна вестись в двух основных и тесно связанных друг с другом направлениях.

1 направление. Взаимодействие с внешней средой.

2 направление. Взаимодействие с внутренними подразделениями.

Специфика взаимодействия с внутренними подразделениями обусловлена двумя основными факторами. На рис. 4.2 приведена схема классификации факторов, влияющих на цели корпоративной культуры.

С одной стороны, для сотрудников организации ее деятельность является неотъемлемой и значительной частью их собственной деятельности и потому становится для них значимой. А значит, они являются наиболее «заряженными» на взаимодействие с ней, наиболее чувствительны к любому ее действию.

С другой стороны, поскольку они фактически и являются носителями, проводниками этой деятельности, то, как никто другой, могут видеть, насколько провозглашаемое в организации и реально осуществляемое в ней соответствуют друг другу.

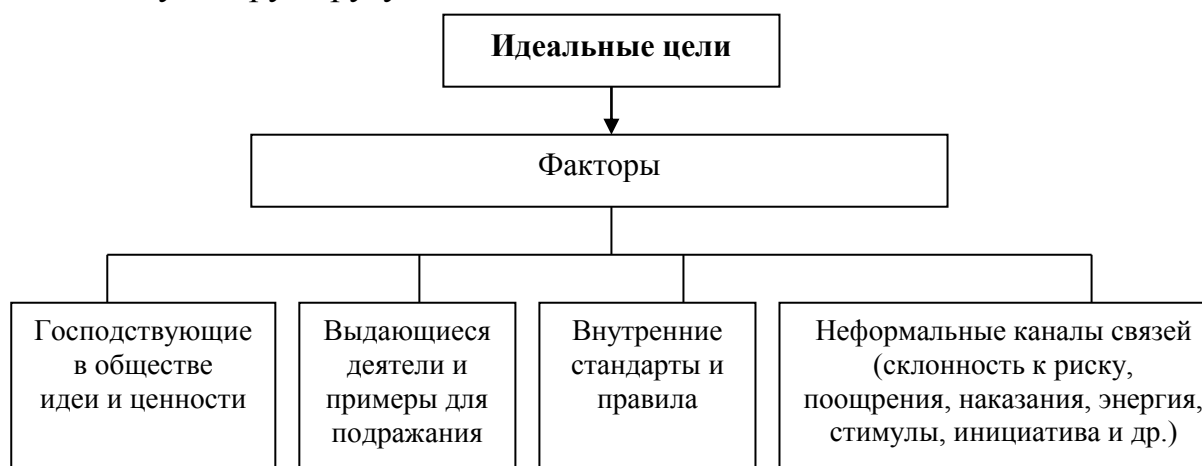


Рис. 4.2. Классификация факторов, влияющих на цели корпоративной культуры

Сравнивая провозглашаемые ценности с тем, как они реализуются, сотрудники начинают лучше понимать истинные ценности, характерные для данной компании. В результате они делают выводы о том, что, для чего и как делается в компании. Именно на этом этапе возникает или чувство удовлетворенности своим членством в данной организации или, наоборот, неудовлетворенности работы в ней.

Если в организации провозглашается ценность высокотехнологичного производства, то это должно сопровождаться оснащением рабочих мест соответствующим оборудованием, должны создаваться условия его

эффективной и грамотной эксплуатации. Если речь идет о производстве высококачественных продуктов, то должен быть обеспечен контроль качества. Если говорится о том, что профессионализм сотрудников — одна из важнейших ценностей организации, то на уровне осязаемых действий должны обеспечиваться возможности их профессионального роста и реализации их профессиональных способностей. Бессмысленно говорить о нравственных нормах, если соответствующее поведение сотрудников не получает позитивного подкрепления или поведение менеджмента их дискредитирует.

По сути, любая деятельность, осуществляемая в рамках организации — как производственная, так и непроизводственная — порождает то или иное отношение к ней сотрудников организации, значит, может стать предметом обсуждения. Понимание этого позволяет почувствовать всю сложность и многогранность деятельности по формированию и развитию корпоративной культуры [44, с.21-24]⁵⁸.

Взаимодействие с внутренними подразделениями начинается с комплекса мероприятий по пониманию, формулированию и закреплению в документах основ корпоративной идеологии, то есть предназначения (миссии) организации, ключевых целей и принципов ее деятельности.

Выяснение предназначения организации подразумевает развернутый ответ на вопрос: «Зачем существует данная организация?». Фактически это определение круга лиц, заинтересованных в ее деятельности.

Ответ на вопрос: «Куда движется организация?» позволяет сформулировать ключевые цели, которые обозначают основные направления деятельности организации в рамках ее предназначения. Именно направления деятельности, а не конкретные результаты. В отличие от целей - шагов они указывают сотрудникам направления поиска решений, а не сами решения. Основная их задача - направлять и объединять, а не достигать.

Определив, зачем и куда движется организация, необходимо еще установить, как она движется. Таким образом, формулируются главные принципы деятельности. Принципы описывают приоритетные качества деятельности (характер ведения бизнеса), с помощью которой организация достигает поставленных целей, а также очерчивают зону ее ответственности во взаимодействии с заинтересованными группами (акционеры, сотрудники, потребители, общество). Фактически эта система ограничивает деятельность в рамках определенных ее направлений, задает персоналу ориентиры движения внутри выбранного направления.

4.3. Технология формирования корпоративной культуры

Среди ученых и практиков существует достаточно большое количество вариаций технологий формирования корпоративной культуры. Среди них можно выделить два подхода:

⁵⁸ Костенчук И. Внутрикorporативный PR и развитие корпоративной культуры// Управление компанией -2002. -№10(17) -С.21-24.

- 1) постепенное формирование новых аспектов корпоративной культуры;
- 2) комплексное формирование корпоративной культуры.

К первому подходу относится применение группы методов формирования корпоративной культуры на основе:

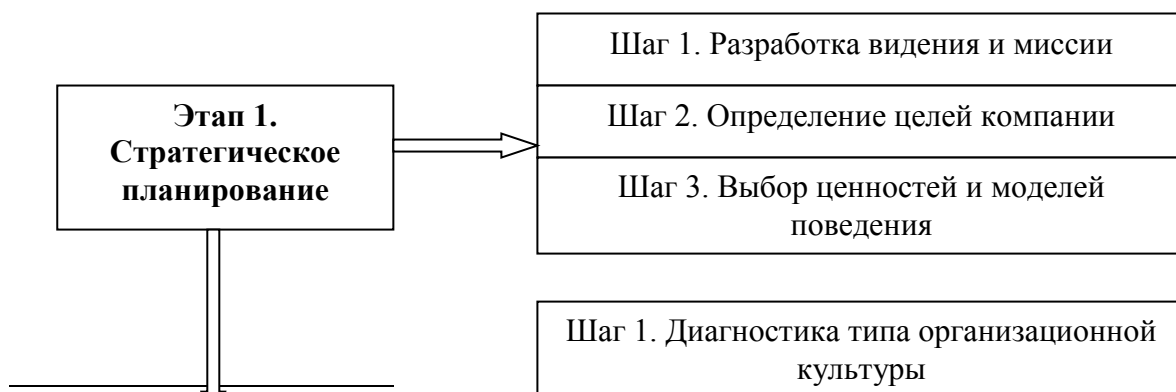
- изменения объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменения стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирования ролей и изменения фокуса в программах обучения;
- изменения критериев стимулирования;
- смены акцентов в кадровой политике;
- смены организационной символики и обрядности.

Данный подход к формированию корпоративной культуры имеет долговременный характер и наиболее адекватен для использования при адаптации организации к изменяющимся внешним условиям.

При комплексном подходе формирования корпоративной культуры необходимо включить дополнительные мероприятия, позволяющие учесть стратегию компании, ее наличную культуру, а также оценить диапазон необходимых изменений, получить обратную связь по результатам деятельности по формированию культуры.

Технология формирования корпоративной культуры консалтинговой компании "Richard Barrett & Associates" (RBA) включает диагностику структуры личных ценностей работников и ценностей, отражающих текущую и желаемую организационную культуру компании, доведение информации по результатам анализа до всех работников. Технология формирования и внедрения модели корпоративной культуры построена на основе технологии консалтинговой компании "Richard Barrett & Associates" (RBA) состоит из следующих этапов (рис. 4.3) [4]⁵⁹.

Этап 1. Стратегическое планирование. Включает такие шаги, как разработку видения и миссии компании, определение целей компании, выбор ценностей и моделей поведения, необходимых для реализации намеченных целей.



⁵⁹ Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура/учебное пособие.-Санкт-Петербург.-2010.-с.293.



Рис. 4.3. Схема этапов технологии формирования и внедрения модели корпоративной культуры

Шаг 1. Разработка видения и миссии. Цель этого этапа – задать направление культурной трансформации. В процессе создания будущего облика компании должны быть вовлечены, в первую очередь, топ-менеджеры. Для этого проводится опрос команды руководителей компании. Важно, чтобы каждый из руководителей понимал, разделял и поддерживал видение организации.

Наличие актуального видения и миссии – это признак организованной системы, продуманной стратегии развития и заявка на устойчивое положение в компании в будущем. В конечном счете, главная цель видения и миссии – сфокусировать намерения каждого человека в организации на достижение общей цели.

Внешняя и внутренняя среда поставляют практически неограниченное количество информации, выделить из нее необходимую можно только с использованием так называемых «фильтров».

Наиболее полезным из них является как раз миссия организации. Поэтому еще до начала целенаправленного анализа среды необходимо сформулировать предварительную формулировку миссии и затем уже уточнить ее в соответствии с результатами процесса разработки миссии.

Предварительная формулировка может быть получена очень просто — необходимо сказать одним предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие.

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

1). Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.

2). Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.

3). Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.

4). Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).

5). Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Ключевой же момент для организаций, особенно с преобладанием авторитарной культуры, — сделать процесс создания видения и миссии максимально открытым и вовлечь в него представителей различных групп работников, отмечают Гари Роше и Д. Маслов, партнеры "Richard Barrett & Associates" [132]⁶⁰.

К участию по выработке миссии могут быть привлечены только высшие руководители и/или ключевые сотрудники. Организация работ по формулированию миссии может быть представлена следующим образом.

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.

2. Анкетирование ключевых сотрудников компании.

3. Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).

4. Уточнение основных положений.

5. Выбор окончательной формулировки миссии.

6. Проведение совещания для представления результатов работ.

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

1. Определение области конкуренции. Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. Географическое направление характеризует

⁶⁰ Маслов Д., Гари Роше Трансформация организационной культуры через анализ ценностей // Менеджмент качества. <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/transformer.htm>.

страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической «нише».

2. *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.

3. *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.

4. *Основные заинтересованные группы.* Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Кроме того, в расширенную формулировку миссии могут войти: перечень основных видов деятельности; основные конкурентные преимущества, которых планируется достичь; а также (для внутреннего пользования): основные конкурентные недостатки, которые планируется устранить в первую очередь.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращённый и расширенный) могут использоваться для различных целей — как представительский документ для включения в годовой отчёт компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ, и т.п.

Шаг 2. Определение целей компании. Определение целей компании является ключевым этапом процесса стратегического управления. Значение данного шага трудно переоценить, ведь именно достижению поставленных целей будет подчинена вся последующая деятельность организации. Цель — конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность [15]⁶¹. Установление целей переводит стратегическое

⁶¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М: Гардарика, 1998.

видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы.

Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время. У большинства авторов можно увидеть классификацию целей по времени, на которое устанавливаются цели. Выделяются долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Промежуточные цели, устанавливаемые между долгосрочными и краткосрочными целями, называют среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Например, классификация целей по функциональным областям: рыночные цели (или внешние программные цели); производственные цели (внутренние программные цели) являются следствием рыночных; финансовые цели — увязывают между собой все цели в стоимостном выражении. Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых - к рыночным и производственным.

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать простое правило — SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть:

- конкретными (Specific);

- измеримыми (Measurable);

- согласованными (Agreeable, Accordant): с миссией компании; между собой; с теми, кому предстоит их выполнять.

- достижимыми (Realistic);

- определенными во времени (Timebounded);

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз. Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы. Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.

В процессе установления целей для организации важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

В процессе построения иерархии целей важно определить цели для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение «дерева целей», в котором фиксируется четкая зависимость «цель-средство».

Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Шаг 3. Выбор ценностей и моделей поведения. Здесь руководители определяют ключевые организационные ценности, поддерживающие видение и миссию. Список "желаемых организационных ценностей" является стартовой точкой для выбора ценностей. На этом этапе выделяются 3-4 ценности, причем, важным является не то, какие ценности будут выбраны, а то, чтобы эти ценности были инкорпорированы в организационную культуру.

Ключевые организационные ценности выполняют три важных функции - они определяют характеристики допустимых и недопустимых моделей поведения в организации, способствуют выполнению видения и миссии организации и предопределяют принципы принятия решений в организации.

Однако не достаточно обозначить ключевые ценности, необходимо определить модели поведения для каждой из этих ценностей. Например, ценности "доверие" могут соответствовать три модели поведения: открытость и искренность во всех взаимоотношениях; сотрудничество с коллегами для достижения общих целей; разделение ответственности между работниками.

Этап 2. Диагностический. Содержит диагностику существующего типа организационной культуры, анализ действующих ценностей и желательных ценностей, обоснование необходимых изменений, проведение оценки гибкости компании для изменения ценностей.

Шаг 1. Диагностика типа организационной культуры осуществляется по выбранной методике. Предпочтение использованию той или иной методики (методика К. Камерона и Р. Куинна, Д. Денисона, Г. Хофстеде или любой адаптированный вариант методики) остается за исследователем, определяющим тип организационной культуры.

Шаг 2. Анализ действующих и желательных ценностей. Согласование ценностей внутри данного типа культуры проводится группой, осуществляющей диагностику типа организационной культуры в соответствии с выбранной типологией организационных культур.

Шаг 3. Обоснование проведения необходимых изменений. Этот этап предполагает подготовку презентационного документа, который руководство компании использует для ознакомления подчиненных с планом преобразований, а также для создания ясного понимания необходимости изменений, ожидаемых результатов и последовательности действий в рамках программы формирования корпоративной культуры. Презентация должна включать анализ и оценку текущей деятельности, обоснование инициативы преобразований, стратегические и локальные цели проводимых изменений и результаты от ожидаемых улучшений по ключевым показателям деятельности (KPI). Презентацию используют управляющие высшего звена для объяснения необходимости культурных преобразований линейным

менеджерам и работникам компании. Установление взаимопонимания между всеми сотрудниками в коллективе – необходимый элемент успеха культурной трансформации компании.

Шаг 4. Проведение оценки гибкости компании для изменения ценностей.

На данном этапе проводится измерение степени ценностного давления. Степень ценностного давления инструментов управления вычисляется при помощи интегрального показателя.

$$ИП_{цд} = \sum_{i=1}^n d_i * ЧИ_{a_i} \quad (4.1),$$

где

$ИП_{цд}$ – интегральный показатель уровня ценностного давления инструментов управления;

d_i – весовой коэффициент частного индикатора ценностного давления ($\sum d_i = 1$).

Она позволяет оценить степень благополучия среды для введения изменений. Как высокие, так и низкие значения интегрального показателя ценностного давления увеличивают риски сопротивления персонала. Возможны следующие риски: первом случае на сотрудников, по их мнению, и так уже давит пресс многочисленных норм и правил, и нововведения могут вызвать апатию и/или агрессию, тогда как во втором сотрудники привыкли к нерегламентированной жизни «по течению», действиям по собственному усмотрению, что новая ситуация будет страшить потерей комфортного свободного состояния (возможно саботирование, низкое участие).

Кроме ценностного давления необходимо оценить, как организация может приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды, проанализировать прошлые успехи и неудачи, текущие риски и риски предполагаемые. Результатами этого шага являются отображение организационной структуры, схемы ключевых бизнес-цепочек, основных и вспомогательных процессов, структуры активов, понимание угроз и рисков, связанных с деятельностью компании, существующего ценностного давления в компании.

Этап 3. Программный. На данном этапе осуществляется разработка программы преобразований, целей и КРІ (ключевых показателей эффективности) для формирования корпоративной культуры. Также разрабатываются меры по утилизации несовместимых с корпоративной культурой ценностей.

Шаг 1. Разработка программы преобразований. Четкая и ясная стратегия заставляет каждого двигаться в одном и том же направлении к одной и той же цели. Стратегия преобразований должна быть разработана и согласована командой топ-менеджеров, и вместе с этим опираться на систему целей и ключевых показателей деятельности для проекта формирования корпоративной культуры.

Шаг 2. Разработка целей и КРІ (ключевых показателей эффективности) для формирования корпоративной культуры. На этом этапе должен быть

подготовлен документ, в котором четко прописываются цели программы формирования корпоративной культуры и ключевые показатели трех уровней: уровень организации, уровень подразделений и индивидуальный уровень для каждого руководителя. Для повышения эффективности формирования корпоративной культуры к выработке целей подключаются сотрудники. Они разрабатывают цели для собственных подразделений в соответствии с целями непосредственного уровня управления. Т.е. выделение целей идет по цепочке –от общих целей компании к детализированным целям отделов и подразделений. Установленные цели и задачи будут проанализированы на заключительном этапе для изучения проведенных преобразований. Цели должны включать задачи по улучшению деятельности, количественные и финансовые индикаторы для всей компании, отдельных подразделений и индивидуальных КРІ для руководителей.

Шаг 3. Разработка мер по утилизации несовместимых с корпоративной культурой ценностей. Безусловно, мягкий подход к существующей системе ценностей в целях ее изменения, основанный на разъяснении, убеждении, раскрытии преимуществ новых ценностей, предпочтительнее. Однако он не всегда удается на практике вследствие сильных властных группировок, вступивших в конфронтацию, сильному сопротивлению персонала нововведениям, большому размеру компании.

Шаг 4. Разработка программы внедрения ценностей. Задача этого этапа – построить прочную основу для проведения культурных и ценностных преобразований, формируя видение, миссию, поддерживающие ценности и распространяя соответствующие модели поведения на все организационные системы и процессы.

Для эффективного согласования ценностей необходимо собрать "мультикультурную" команду, целью которой будет оперативное укрепление культуры. Обычно процесс отбора кандидатов в команду быстрых преобразований проходит в две стадии: (1) руководство компании набирает команду с учетом образования, опыта, рекомендаций и т.д.; (2) консультанты интервьюируют 2-3 человек, чтобы определить их ценности и образ мышления.

Основные направления деятельности компании, которые способствуют гармонизации системы: подбор персонала; оценка деятельности работников/менеджеров; программы развития лидерства; программы поощрения инициативных работников; обучение и развитие персонала.

Этап 4. Реализации. Состоит из следующей последовательности действий: работа с ценностями руководителей, проведение программы для восприятия ценностей для сотрудников.

Шаг 1. Работа с ценностями руководителей. Одна из главных задач любой программы культурной трансформации – валидизация ценностей и моделей поведения лидеров. Руководители должны демонстрировать, что изменения происходят в них самих. Только так руководство может избежать критики и скептицизма со стороны работников, преодолеть сопротивление коллектива и повести за собой и повести.

Шаг 2. Программа восприятия ценностей для сотрудников. Подобные программы обычно реализуются в двух форматах: 1-2 дневные семинары для менеджеров и 4-8 часовые программы для работников (это может быть расширенная встреча с менеджерами "без отрыва от производства", или специально подготовленный однодневный семинар). В любом случае, программа ценностного восприятия начинается с выступления руководителя (не ниже второго уровня), который объясняет необходимость изменений в компании, фокусирует внимание на видении, миссии, организационных ценностях и моделях поведения, раскрывает причины структурных преобразований, формулирует цели и задачи, а также ключевые индикаторы управления ценностями.

Основная задача этого этапа – закрепить понимание видения, миссии и организационных ценностей среди различных групп менеджеров и работников компании.

Кроме информационного наполнения, программа восприятия ценностей должна предоставить возможность персоналу изучить собственные ценности, соотнести цели своего уровня с общими целями компании. Данные программы способствуют не только вовлечению, но и реальному участию в формировании корпоративной культуры, повышению личной ответственности, преданности, наполнению смыслом собственной деятельности.

Этап 5. Аналитический. Мониторинг и оценка корпоративной культуры. Заключительная фаза проекта, когда заканчивается цикл культурной трансформации и происходит переход на новый уровень организационного сознания. На этом этапе необходимо определить, насколько слова руководителей подкрепляются делом. Оценить конгруэнтность действий руководителя поможет оценка другими сотрудниками.

Кроме этого, оценка нововведений может быть реализована при помощи методики оценки эффективного управления организационным поведением. Эффективное использование означает такое управление, когда минимизируются отрицательные эффекты и увеличиваются позитивные эффекты. К отрицательным эффектам управления относятся: снижение удовлетворенности работой у сотрудников; увольнение сотрудника по собственному желанию с целью поиска менее регламентированного, с точки зрения корпоративной культуры, места работы; высокие показатели абсентеизма (а также увеличение за период внедрения у сотрудников хронических заболеваний).

Повышение позитивных эффектов связано со следующими показателями: удовлетворенностью работой, управляемостью поведением, увеличению инициатив и др. Разработанная методика позволяет определить эффективность управления организационным поведением инструментами корпоративной культуры на основе оценки допустимости использования для каждого сотрудника.

Интегральный показатель, оценивающий пределы использования инструментов корпоративной культуры (ИПзно) - показатель значимости ограничений, включает в себя, в качестве составляющих, частный индикатор, оценивающий значимость требований для каждого сотрудника (ЧИт), и частный индикатор, оценивающий значимость мотиваторов для каждого сотрудника (ЧИм):

$$ИП_{зно} = \sum_{m=1}^2 d_m * ЧИ_m \quad (4.2),$$

где

ИПзно – интегральный показатель значимости ограничений;

d_m – весовой коэффициент частного индикатора значимости ограничений ($\sum d_i = 1$);

ЧИм – частный индикатор значимости ограничений.

Частные индикаторы входят в состав интегрального показателя значимости ограничений с весовыми коэффициентами, рассчитанными в соответствии с таблицей 4.1.

Таблица 4.1

Весовые коэффициенты частных индикаторов, входящих в состав интегрального показателя значимости ограничений

№	Частный индикатор	Весовой коэффициент (d_m)
1	Требования	Определяется эмпирически на основе анализа регламентирующей документации
2	Мотиваторы	

Частный индикатор, оценивающий значимость требований и мотиваторов, является основой построения интегрального показателя и представляет собой сумму коэффициентов значимости всех требований и мотиваторов (вычисляется для каждого сотрудника). При этом требованием являются предъявляемые к сотрудникам социальные правила и нормы, соответствующие данной корпоративной культуре, за невыполнение которых следуют санкции, а выполнение не является поводом для поощрения. К мотиваторам относятся внешние по отношению к субъекту условия труда, стимулирующие выполнение или перевыполнение социокультурных норм и правил прямыми или косвенными методами; невыполнение при этом не предполагает применения санкций.

Величины частных индикаторов значимости ограничений рассчитываются по формуле 4.3.

$$ЧИ_{a^e} = \sum_{j=1}^n K_j \quad (4.3),$$

где

$ЧИ_{a^e}$ – частный индикатор уровня ценностного давления, характеризующий, соответственно, разнообразие требований, предъявляемых к персоналу, разнообразие мотиваторов и частоту их применения;

j – количество параметров в частном индикаторе;

a^e – параметры: разнообразие требований; дисциплинарная строгость (санкции); разнообразие мотиваторов; частота применения мотиваторов.

где K_j – коэффициент значимости j -го ограничения для каждого сотрудника. Данный коэффициент является оценочным и определяется каждым сотрудником по шкале (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Шкала для оценочного коэффициента значимости ограничения

Оценка значимости предъявляемого требования	Значение оценочного коэффициента
Совсем не значимое	1
Слабо значимое	2
Неопределенно значимое	3
Значимое	4
Сильно значимое	5

Обработка результатов интегрального показателя значимости ограничений для каждого сотрудника организации происходит при помощи кластеризации в следующие группы: минимальных значений показателя, средних и максимальных.

Средние значения показателей характеризуют эффективность управления при помощи инструментов корпоративной культуры, которая выражается в управляемости организационным поведением. Управляемость понимается как соответствие поведения направлению воздействия со стороны руководства.

Наличие значительного числа человек, значение интегрального показателя у которых существенно отличается в минимальную или максимальную сторону, показывает низкую эффективность системы управления. Минимальные значения интегрального показателя указывают на слабую реакцию членов организации на нововведения. Это может быть связано как с неадекватностью применяемых мер (несоответствие типу организационной культуры), так и с несовместимостью данных людей существующему типу культуры. Количество сотрудников, превышающее 3-4 человек, значение интегрального показателя которых близки максимальным, показывает вышедшее за пределы зоны эффективности применение инструментов корпоративной культуры. Данные сотрудники организации с высокой долей вероятности станут искать менее регламентированные компании.

Рейтинговый анализ «сильно значимых» ограничений в такой ситуации позволяет экспертно определить варианты снижения уровня ценностного давления инструментов корпоративной культуры, что, в свою очередь, будет являться методом повышения эффективности управления организацией в целом.

Дальнейшие действия по формированию корпоративной культуры связаны с полученными результатами и сравнение их с разработанным проектом (используется корректировка процессов формирования, поддержание

нововведений, усиление и пр.).

4.4. Методы поддержания корпоративной культуры

В любой компании необходимость поддержания корпоративной культуры как средства управления связана со следующими процессами.

1. Включения новых сотрудников в организацию. Особенно это становится актуальным при расширении штата компании.

2. Поддержание лояльности постоянных сотрудников:

При существовании различных подразделений велика вероятность появления субкультур, которые возникают вследствие технологических особенностей, порой приводящих к конфликтам (можно утверждать, что изначально сотрудники бухгалтерии и отдела продаж будут обладать разными психологическими особенностями, затрудняющими взаимопонимание);

При наличии удаленных географически офисов (филиалов, отделений и пр.) возникает необходимость одинакового понимания процессов управления и выполнения задач. Поэтому единая организационная культура может выполнять роль единого языка, упрощающего понимание общей ситуации и задач, гарантирующего точность общих идей.

3. Единение сотрудников всей компании при воздействии на компанию неблагоприятных факторов или необходимости введения организационных изменений.

Рассмотрим данные процессы более подробно. Как бы эффективно ни работала служба по персоналу, довольно трудно определить стопроцентную совместимость сотрудника с принятой организационной культурой. Новые сотрудники, включаясь в новую систему, привносят с собой багаж в разной степени совместимых с организационной культурой ценностей. С одной стороны, отличные ценности выступают проверкой на прочность существующей организационной культуры и Б. Гейтс даже ввел метод «диких уток» против «застаивания старой крови». Т.е. специально принимались на работу в сплоченный отдел профессионалы, изначально ориентированные на иные ценности, чем в «Майкрософт». В результате, по мысли руководителя, или отдел доказывал свою пригодность и «перекраивал» новичка под существующие правила, или сдавался и обновлял свои ценности на более жизнеспособные. С другой стороны, если компания не имеет такой ценностной устойчивости, как в приведенном примере, или необходимо принять большое количество новичков, то необходимость поддержания существующей организационной культуры является условием выживания организации.

Процесс включения новых сотрудников в организационную культуру связан с двумя стадиями: адаптации и социализации. Адаптация предполагает знакомство с существующими правилами, нормами, ценностями, тогда как социализация предполагает активное усвоение и участие по отношению к данным нормам и ценностям. Т.е. в процессе социализации

сотрудник может генерировать новые смыслы, проверять существующие ценности и ставить под сомнение действующие правила и нормы. Данные процессы занимают некоторое время и актуализируются в ситуациях, вызывающих удивление новичка — неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

Знакомство с организационной культурой, с тем «что здесь принято» проходит в форме официального представления (чаще различные вводные тренинги и программы для новичков), которое представляет декларируемую культуру, и неофициального постижения правил – в основном от наставников или в результате столкновения с реальным контекстом (например, интерпретируются действия руководителей в значимых ситуациях). Успешность вступления нового сотрудника в организацию определяет его дальнейшее пребывание: как усвоившего организационные ценности и нормы или вариативно усвоившего ценности и нормы. И уже в дальнейшем копания будет иметь дело с бунтарем (полностью отрицающим ценности и нормы), приспособленцем (принимающим нормы, но не разделяющим ценности) или новатором, который принимает ценности, но не согласен с действующими правилами, или высоко лояльным сотрудником, освоившего и согласного и с ценностями, и с нормами.

В основном новички, придя в компанию, пытаются определить существующие приоритеты по таким вопросам, как:

- что считается хорошей работой;
- насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
- насколько распространены неформальные отношения среди коллег;
- принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам;
- как следует выглядеть и одеваться на работе;
- что является нормой в отношении к работе, коллегам, менеджерам, клиентам;
- насколько активно принято общаться с сотрудниками во внерабочее время и т.д.

Поддержание организационной культуры с целью единения сотрудников всей компании наиболее актуально в периоды депрессий (позволяет поддержать моральный дух работников), в периоды, предшествующие организационным изменениям (снижает сопротивление нововведениям, повышает эффективность их внедрения), а также в благоприятные для компании периоды, когда у руководителей появляется головокружение от успехов, а у сотрудников снижается удовлетворенность от работы. На первый план в данном случае выходят действия руководителей и поддержка организационной культуры службы персонала.

Все методы поддержания организационной культуры можно разделить на две группы: методы, которые использует руководитель компании для

поддержания культуры и методы, которые применяют менеджеры, занимающиеся вопросами организационной культуры в компании.

Система внимания к отдельным ситуациям и вопросам, находящимся на контроле руководителя. Сотрудники в процессе наблюдения за включением руководителя в решение вопросов создают для себя картину реальных приоритетов для компании.

Так, если руководитель «выходит на сцену» в экстренных случаях, определяя мобильные бригады, участвуя в оценке ущерба и определяя виновных и дальнейшие действия по налаживанию ситуации, то складывается впечатление, что работать нужно только в экстренных случаях, или, по крайней мере, так, чтобы не стать виновником аварии. На долгосрочные действия и планомерную работу с постоянным контролем сотрудники в данной компании не будут ориентированы. Другой пример: работа подчиненным выполнена прекрасно, но руководитель не высказал одобрения, то это значит, что работник не знает, как оценен труд и может испытывать чувство неудовлетворенности. Если работа выполнена недостаточно хорошо и руководитель не высказал недовольства, работник вновь не получает представления о том, как работа должна быть выполнена, т.е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. Получается эффект размытых ценностей: как хочешь, так и работай. В подобной ситуации подчиненный будет исходить из собственных представлений о должном: кто-то будет выполнять работу отлично, а кто-то решит, что и «так сгодится», не особо утруждаясь, будет просиживать рабочее время. И только лишь в том случае, если начальник предоставил адекватную обратную связь на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее культуры.

Руководитель, оставивший сотрудника работать после ошибки, которая принесла ущерб компании, получает более опытного и преданного сотрудника, если сумеет при этом показать ценность ошибки и ценность компании, позволяющей ошибаться, чтоб в дальнейшем приносить результат.

Способы обучения и консультирования с подчиненными, принятые у руководителей являются лакмусовой бумажкой, которая показывает вовлеченность руководителя в деятельность:

формальный подход к делу или глубокую заинтересованность в конечном результате; степень заинтересованности в грамотном или только лояльном подчиненном, желание работать с профессионалами или боязнь «подсидживания»; готовность обсуждать варианты или предложение готовых решений.

Участие в церемониях как и любой из перечисленных методов, в первую очередь, демонстрирует отношение руководителя, т.е. выступает паттерном организационной культуры, в котором проявляется самая ее суть. Среди методов поддержания организационной культуры службой персонала следует отметить следующие:

1. Принятые в компании документы,

2. Внешняя атрибутика,
3. Истории, легенды, ритуалы и символический менеджмент,
4. Кадровая политика организации.

1. Принятые в компании документы (миссия, цели, правила и принципы организации), с помощью которых определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу. Чаще всего существуют в компании в виде корпоративного кодекса.

2. Внешняя атрибутика, включающая статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может поддерживаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

3. Истории, легенды, ритуалы и символический менеджмент, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

Символический менеджмент. Под символическим менеджментом понимают акции, поведение, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объясняют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акценты. Например, при вступлении на должность руководитель отдела еще до своей встречи с сотрудниками раздает список с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год. Такой поступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен.

В мировой практике бизнеса существует опыт составления фирмами собственных кодексов чести, или кодексов делового поведения. Общим для большинства из них является принцип бережного отношения к чести собственной фирмы. Беречь честь фирмы, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие фирму действия - требования, которые в равной степени адресованы всем ее членам.

4. Кадровая политика, включающая весь цикл работы с персоналом: принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов в компании регулируется весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников.

Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Управление организацией включает в себя поддержание существующих основ. Зная основные методы поддержания организационной культуры, руководитель и менеджер по персоналу может обеспечить преемственность и стабильность цементирующих ценностей, общей картины мира. И, наоборот, отсутствие внимания управленцев к вопросам поддержания культуры в компании приводит к несогласованности действий, непониманию организационной логики среди сотрудников и повышению конфликтности.

4.5. Взаимодействие и адаптация при овладении корпоративной культурой в организации

Процесс в значительной степени реализуется через взаимодействие между новичками и «агентами» (членами организации, носителями корпоративной культуры). По мере того как новичок постепенно превращается в «своего», он проходит через множество разнообразных межличностных процессов, которые затрагивают многие задачи аккультурации: от овладения навыками конкретной производственной деятельности через создание ролевых отношений в группе до действительного вживания в организацию и приобщения к ее культуре.

«Агентами» аккультурации для нового члена организации являются ее сотрудники (представители релевантной группы или независимые эксперты), другие новички, непосредственный начальник, наставник, заказчики или клиенты и др. Рассмотрим это подробнее.

Отношения в группе. Сотрудники, равные по статусу новому члену организации, вносят большой вклад в его аккультурацию. Они ежедневно помогают ему в понимании происходящего и в решении многих проблем, дают ему представление о неформальных ролях, принятых в организации методах и подходах. При этом роль сотрудников, находящихся на одном иерархическом уровне с новичком, становится тем значимее, чем сложнее или непонятнее стоящая перед ним задача. Например, если количество проблем, стоящих перед новичком, слишком велико и необходимо вычленив из них первостепенные, отложив на будущее решение остальных, именно равные по положению сотрудники могут подсказать ему негласные правила первоочередности в

решении поставленных задач, существующие в организации. Если бы в этом случае новичок обратился к руководителю, то последний, руководствуясь официальными директивами, сказал бы, что все поставленные задачи одинаково важны для компании. Именно во взаимоотношениях с равными себе новичок учится решать сиюминутные рабочие проблемы. Наблюдая за членами релевантной группы и общаясь с ними, новичок осознает не только свое место в группе, но и нормы группы, ее ценности и отношения в ней. Следовательно, взаимоотношения с равными сотрудниками в группе облегчают аккультурацию, в частности овладение групповой культурой, включая ее нормы, ценности, отношение к работе и осознание своего места в производственных ситуациях.

Отношения на индивидуальном уровне. Иногда вместо группы или в дополнение к ней новичок вступает в отношения с одним членом коллектива, учась у него, как понимать определенные производственные ситуации и вести себя в них, подражая своему опытному коллеге и тем самым часто вырабатывая к нему определенную эмоциональную привязанность. При этом очень важно, на сколько сотрудник со стажем работы в компании старше новичка: большая разница в возрасте может способствовать большему уважению со стороны новичка, но одновременно препятствовать возникновению ощущения сходства между ними. Но в любом случае равный по положению сотрудник, проработавший в данной организации долгое время, вызывает у новичка больше доверия, чем его руководитель. Как показали исследования [106]⁶², именно ежедневное общение с равными по положению сотрудниками оказывается наиболее полезным в ориентации на новом месте в процессе аккультурации.

Отношения с руководителем. Непосредственный начальник, общаясь с новичком, выступает как официальный носитель корпоративной культуры. Его должность, наделенная властью поощрять или наказывать, вызывает меньше доверия у новичка. Со временем новичок может установить со своим непосредственным руководителем другие отношения, выходящие за рамки официального распределения ролей, но это вряд ли возможно на начальном этапе аккультурации, поскольку руководитель видит и понимает корпоративную культуру не так, как подчиненный. Начальник может служить образцом для подражания, если он как человек вызывает доверие и уважение, но это обычно происходит при отсутствии равных по положению, но более опытных сотрудников. Следовательно, непосредственный начальник в меньшей степени, чем равный сотрудник, способствует аккультурации новичка, во-первых, потому что он в меньшей степени владеет необходимой информацией о внутренних, скрытых силах взаимодействия в организации на низшем уровне, а во-вторых, потому что подчиненные реже обращаются к нему за помощью. Единственная сфера, в которой начальники готовы и действительно могут помочь новичкам в процессе аккультурации, — это осознание межуровневых

⁶² Louis M.R. Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers// Organizational Climate and Culture. Ed. B. Schneider. San Francisco: Jossey-Bass, 1990

взаимоотношений (между равнозначными отделами или между отделом и другими подразделениями, как высшего, так и низшего звена).

Отношения с наставником. В отличие от непосредственного начальника наставник не обязательно должен иметь формальные иерархические отношения с новичком. Некоторые компании создают специализированные кураторские программы, в которых назначают старших опытных работников наставниками молодых. При этом кураторами становятся добровольно, выбор наставника и подопечного осуществляется по взаимной договоренности. Наставник дает новичку меньше необходимой информации о сиюминутных задачах, чем другие агенты аккультурации, он скорее снабжает его общими знаниями и представлениями о прошлом и будущем компании. В этом его сильные и одновременно слабые стороны: представляя широкую, порой абстрактную картину корпоративной культуры, наставник не способен подсказать новичку, как решать каждодневные проблемы. Следовательно, взаимоотношения с наставником, во-первых, облегчают процесс приобщения к корпоративной культуре в широком смысле слова (к ее идеологии, корпоративным ценностям, исторической перспективе организации) и, во-вторых, облегчают процесс аккультурации, в частности, в понимании новичком его роли и места в организационной культуре.

Общение с другими новичками. Такие агенты аккультурации также используются для помощи при вхождении в новую организацию. Обычно новичкам проще обратиться к таким, как он сам, особенно в неясных ситуациях. Но другие новички, хотя и могут оказать эмоциональную поддержку, порой тоже не способны объяснить непонятные вещи, действия или ситуации, а значит, могут дать неверную информацию. Следовательно, процесс аккультурации будет сложнее, если новичок общается в основном с себе подобными: он может не заметить важные правила или категории и ему потребуется больше времени для «вхождения» в корпоративную культуру.

Адаптация как отлаженная функция организационной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке. Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях (наличие "внутреннего запаса плавучести"), а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения.

Залогом стабильности деятельности организации является четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов, в первую очередь, информационных и коммуникационных. Опыт работы перспективных компаний показывает, что технологизация информационно-коммуникативных технологий выполняет свою позитивную роль также только в том случае, когда становится элементом корпоративной культуры.

Взаимоотношения с заказчиками, клиентами и т.д. Люди, которые не являются членами организации, но взаимодействуют с ней в качестве заказчиков, клиентов, пациентов, партнеров и т.д., могут выполнять роль проводников корпоративной культуры в процессе социализации новичка. Общение с ними облегчает процесс аккультурации, в частности в усвоении

норм, ценностей, стандартных процедур, в осуществлении взаимодействия через организационные границы.

Новые члены организации имеют несколько источников потенциальной информации о корпоративной культуре. Многочисленные публикации позволяют представить корпоративную культуру с разных точек зрения и исключить претенциозность. М.Р.Лоуис [103]⁶³ выделяет семь способов получения информации, используя которые новички получают сведения о корпоративной культуре:

1. Открытые методы прямого вопроса, когда новичку легко напрямую спросить агента корпоративной культуры о той или иной проблеме.

2. Вопросы могут быть заданы не напрямую в том случае, когда новичок заботится о «сохранении лица» (например, когда проблема входит в сферу его профессиональных навыков или когда новичок не чувствует себя достаточно свободно в данной ситуации или с данным агентом).

3. Новичок может задать вопрос третьему лицу, например, подменяя первичный источник информации (начальника) вторичным (сотрудником). Третья сторона задействуется, когда основной источник информации недоступен или когда необходимо объяснить информацию, полученную от основного источника.

4. В качестве эксперимента новички могут нарушать правила, следя за реакцией остальных, с тем чтобы понять насколько и при каких условиях это правило работает.

5. Новички могут вести завуалированные беседы, вызывая агента на откровенность в доверительной обстановке.

6. Они могут использовать методы прицельного наблюдения за какими-то людьми в каких-то производственных ситуациях.

7. Новички могут использовать общее наблюдение, изучая то, что происходит, о чем беседуют сотрудники, в какой манере общаются с представителями других отделов, с клиентами, руководством и т. д. В отличие от метода прицельного наблюдения этот способ получения информации не целенаправлен и нерегулярен.

Например, впервые отправляясь на заседание на высоком уровне, новичок может спросить о том, как принято одеваться на подобные мероприятия непосредственно у своего начальника, посмотреть, как одет сотрудник, вернувшийся с подобного заседания, рассказать сотрудникам историю о том, как на его предыдущей работе кто-то явился на заседание в неподходящей одежде, и понаблюдать за реакцией слушателей и т.д. И каждый из перечисленных методов поможет ему понять, как принято одеваться в новой компании.

Чем меньше сходства видит новичок в новом организационном окружении со своим предыдущим местом работы, чем больше для него степень новизны и чем меньше его опыт в смене производственных ролей, тем чаще он будет

⁶³ Louis M.R. Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers// Organizational Climate and Culture. Ed. B. Schneider. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

использовать методы наблюдения и реже - прямые вопросы в процессе аккультурации. Новички с более высокой самооценкой будут прибегать к методу прямого вопроса чаще, чем те, у которых самооценка низка. Чем больше новизна контекста, тем значительнее становятся задачи аккультурации: новичок, имеющий опыт деятельности в подобном культурном контексте, получит меньше культурного материала для обработки и усвоения, чем тот, который имеет мало или совсем не имеет опыта деятельности в подобном контексте.

Ключевые слова: корпоративная культура, основатель организации, технология формирования, модель.

Вопросы для повторения:

1. Перечислите первичные и вторичные механизмы передачи корпоративной культуры в организации.
2. Какие главные принципы формирования корпоративной культуры знаете?
3. Назовите факторы, которые могут повлиять на цели корпоративной культуры?
4. Перечислите этапы технологии формирования и внедрения модели корпоративной культуры.

ГЛАВА 5. ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 5.1. Потребность в изменении корпоративной культуры организации.
- 5.2. Инструменты трансформации корпоративной культуры.
- 5.3. Формирование новых ценностных установок организации.
- 5.4. Особенности организаций инновационного типа культуры.

5.1. Потребности в изменении корпоративной культуры организации

Любой процесс изменений состоит из трех этапов: «размораживание», когнитивное реструктурирование и «замораживание». Если в какой-то части базовой структуры происходят изменения, то вся система находится в состоянии дисбаланса. При этом действия системы направлены не просто на укрепление уже существующих представлений, а на нечто большее. Возникновение такого дисбаланса было названо размораживанием системы или формированием мотивации к изменению. Выделяют три процесса, которые сопровождают формирование данной мотивации [83, с. 254–256]⁶⁴:

достаточное количество противоречащих сложившемуся порядку вещей данных, что приводит к серьезному дискомфорту и дисбалансу;

связь противоречащих данных с важными целями и идеями, что вызывает беспокойство и / или чувство вины;

достаточная психологическая безопасность, т. е. наличие возможности решить проблему без потери индивидуальности или целостности, что позволяет членам организации согласиться с противоречащими данными, а не отрицать их, защищаясь.

После того как организация оказалась размороженной, в ней начинается процесс изменения. Большинство процессов преобразований предполагают изменение поведения, что необходимо для формирования основ когнитивного пересмотра представлений. Поведение может быть изменено насильственно, но если этому не предшествовал или не сопутствовал когнитивный пересмотр представлений, то при исчезновении принуждающей силы все вернется на круги своя [83, с. 256–257]⁶⁵.

Завершающим этапом любого процесса изменения является повторное замораживание, т. е. закрепление нового поведения или познаний посредством получения подтверждающих данных. Если такого подтверждения не происходит, процесс поиска и приспособления продолжается [83, с. 257]⁶⁶.

Изменить культуру организации возможно нахождения организации на определенном этапе его жизненного цикла. Легче это сделать в переходные

⁶⁴ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

⁶⁵ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

⁶⁶ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
 работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
 образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис. В табл. 5.1 приведены механизмы изменения культуры в соответствии со стадиями развития организации.

Таблица 5.1.

Механизмы изменения культуры в соответствии со стадией развития организации [83]⁶⁷

Стадия развития организации	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	1. Инкрементальные изменения путем общей и частной эволюции 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	4. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора
Зрелость и закат	7. Изменение посредством внедрения людей со стороны 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов 9. Изменение путем навязывания убеждений 10. Разрушение и перерождение

На сегодняшний день существует несколько точек зрения на проблему трансформации корпоративной культуры. Такие авторы, как Э. Браун, С. Мишон и П. Штерн указывают на то, что трансформация корпоративной культуры невозможна, поскольку она подразумевает изменение сформировавшихся годами ценностей и соответственно поведенческих установок работников [67]⁶⁸. Другие, как, например, Е.Н. Штейн утверждают,

⁶⁷ Представлено по источнику [83, с. 258].

⁶⁸ Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность// Менеджмент. – №7. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО«Барма», 1998. – С. 67–77.

что корпоративная культура возникает самопроизвольно, и что индивидуумы не могут влиять на этот процесс [65]⁶⁹.

Постулатами, отражающими отношение к трансформации корпоративной культуры [29]⁷⁰, являются следующие.

1. Культуры настолько неуловимы и скрыты, что они не могут быть точно диагностированы, ими невозможно управлять или изменять их.

2. Так как требуются сложные методы, редкие навыки, и значительное время, чтобы понять культуру, и также время, чтобы её изменить, преднамеренные попытки в изменении культуры практически бессмысленны.

3. Корпорации имеют многочисленные субкультуры, и это кажется невообразимым, что все они могли бы быть сведены в одну.

4. Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Один из способов, посредством которых они это делают – обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди будут сопротивляться изменениям культуры.

Следует отметить, что трансформация корпоративной культуры – это действительно очень долгий трудоёмкий процесс, который очень часто сталкивается с сопротивлением, обусловленным неприятием изменений.

Однако на сегодняшний день существует ряд работ, подтверждающих противоположную точку зрения – культуры могут быть изменены, если работники компании коллективно подойдут к решению этой проблемы. Примерами могут служить исследования английского учёного Дэвида Майстера [50]⁷¹ и работы, посвящённые трансформации существующей корпоративной культуры на фирме «Дэлл» [126]⁷² и торгово-производственном Холдинге «Авангард» [134]⁷³.

Следует отметить, что корпоративная культура сама по себе не статична, её нельзя сформировать раз и навсегда, поскольку каждый новый человек, пришедший работать в компанию, привносит с собой новые ценности, которые не могут не повлиять на поведение других работников. Изменения внешних факторов также влияют на определённые элементы корпоративной культуры.

⁶⁹ Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления; Воронеж. гос. Арх.-стр. акад., Воронеж. Высшая школа предпринимателей. 1995. – 195 с.

⁷⁰ Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография/ Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

⁷¹ Майстер Дэвид. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения/ Дэвид Майстер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.

⁷² Душа Делл [Электронный ресурс].-Режим доступа: www.cecsi.ru/coach/cs_dell_michael.html – 36к

⁷³ Механизм формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.md-management.ru/articles/html/article32568.html

Как пример, рассмотрим практику трансформации согласно модели корпоративной культуры Шейна [109]⁷⁴. Как правило, изменения в корпоративной культуре осуществляют на первом, поверхностном уровне, т.е. изменяют культурные артефакты, имидж компании. Однако трансформации только на этом уровне явно недостаточно. Изменения на втором (подповерхностном) уровне гораздо сложнее, на этом уровне может формироваться общее видение миссии компании, её целей.

Самый сложный уровень для воздействия – третий (глубинный) – он практически не подлежит изменениям, единственный способ – заменить носителей национальной культуры.

Обычно это практикуют международные корпорации, выходя на новые национальные рынки, они присылают для управления компанией экспатов, и только спустя несколько лет, когда сформируются основные ценности и нормы, на верхний управленческий уровень назначаются местные менеджеры.

Потребность в трансформации корпоративной культуры возникает тогда, когда существующая на предприятии культура не способствует изменению поведения работников до состояния, необходимого для достижения нового желательного уровня эффективности. Как правило, это происходит в следующих случаях:

- повышение организационной эффективности и морали;
- фундаментальное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные трансформации на рынке;
- поглощения, слияния, создание совместных предприятий;
- быстрый рост организации; переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность и т.д.

На рис. 5.1. показаны этапы трансформации корпоративной культуры.

Первый шаг к трансформации корпоративной культуры – это осознание необходимости изменений, второй шаг – диагностика собственной корпоративной культуры. Затем определяются уровни, на которых должны происходить изменения – индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный – и вероятная степень сложности, с которой будет связана реализация изменения [29]⁷⁵.

Проектная группа и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать. Данные рекомендации по планированию изменения культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать творчество, производить

⁷⁴ Shein E.H. Organizational Culture // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109–119.

⁷⁵ Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография/ Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.

более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

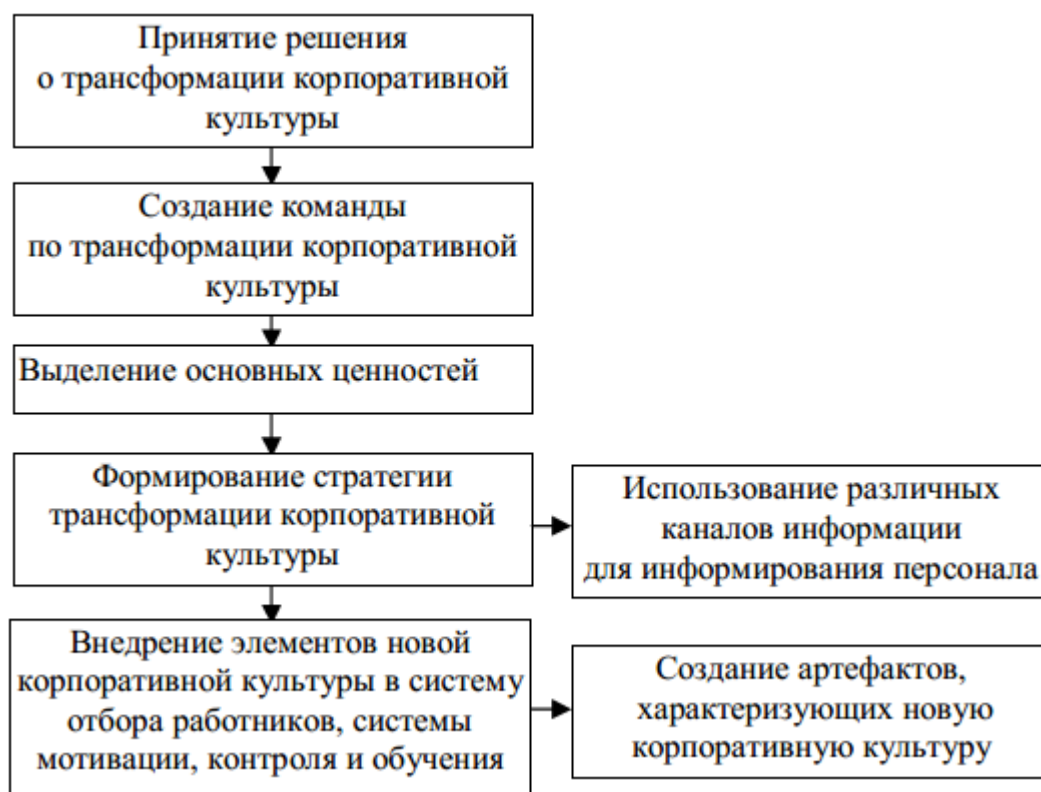


Рис. 5.1. Этапы трансформации корпоративной культуры

Для успешной реализации планирования изменения культуры организации необходимо:

1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.
2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.
3. Оценка экономии, которая должна быть достигнута.
4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.
5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений (лучше специалистов).
6. Необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.
7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.
8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).

9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы).

10. Постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.

11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).

12. Коррекция временного графика; проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.

13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия.

Следующим этапом является определение сил, способствующих и сдерживающих изменения, а также оценка вероятной степени сопротивления трансформации, возможных причин такого сопротивления и способов его преодоления. Последний этап подготовительной стадии – выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Многие организации каждые несколько лет вносят серьезные изменения в организационную структуру, процедуры утверждения решений и т. д. При этом преимущество получают те организации, которые не ждут возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменяют и оптимизируют отдельные функции и подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития. Практика постоянной реорганизации, например, в компании IBM, показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны. Система позволяет реорганизовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, а также, предоставляя множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное, что удается избавиться от балласта, который неизбежно накапливается в любой организации.

5.2. Инструменты трансформации корпоративной культуры

Инструментами трансформации корпоративной культуры являются следующие.

Изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера. Это один из наиболее сильных методов трансформации корпоративной культуры, так как своими повторяющимися действиями менеджер даёт знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Инструменты трансформации показаны на рис. 5.2.

Изменение стиля управления кризисом или конфликтом. В данных ситуациях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от предприятия либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на

производимую продукцию у предприятия есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых.

На предприятиях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо примут второй вариант. Такой поступок руководства превратиться со временем в корпоративный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.



Рис. 5.2. Инструменты трансформации корпоративной культуры

Трансформация программ обучения. Аспекты корпоративной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты корпоративной культуры.

Изменение системы мотивации. Культура на предприятии может трансформироваться через изменение системы наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и предприятия в целом. В этом

же направлении работает система статусных позиций на предприятии. Так распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые на предприятии. Вместе с тем, практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Смена акцентов в кадровой политике. Это один из основных способов трансформации корпоративной культуры. То, из чего исходит руководство предприятия, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри предприятия. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению трансформации существующей корпоративной культуры.

Смена организационной символики и обрядности. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через «мифы» и «легенды», становящиеся частью корпоративного фольклора, но также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. Мифология, ритуалы, традиции, особый язык – вот средства сохранения организационной культуры в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих.

В качестве ключевых инструментов трансформации выделяют – изменения предметов внимания руководителей (как ядро дальнейших изменений корпоративной культуры), изменение программ обучения работников, трансформация системы мотивации и критериев отбора работников и их продвижения по карьерной лестнице и, как следствие, отражение всех вышеупомянутых изменений в артефактах корпоративной культуры.[21,37,38,41,95,100,113]⁷⁶

5.3. Формирование новых ценностных установок в организации

Корпоративная культура развивается и изменяется в течение всей жизни организации. В связи с этим, корпоративная культура – сложный многогранный феномен все изменения протекают постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно. Создание эффективной корпоративной культуры возможно в случае, когда:

существует четкая стратегия изменения и развития организации;

⁷⁶ Клеммер Д. Как создать команду победителей. Корпоративная культура, системы мотивации и вечные принципы успеха. – М.: SmartBook, 2009. – 192 с.;

Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 192 с.;

Кевин М. Томсон. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение The Company Culture Cookbook. How to Change the Way we do Things around Here – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005 г. – 272с.;

Toyohiro Kono, Stewart R. Clegg. Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises (De Gruyter Studies in Organization, 83). – Harvard Business School Press, 2009 – 192 p.;

Johnson L., Phillips B. Absolute Honesty: Building a Corporate Culture That Values Straight Talk and Rewards Integrity. – LBS, 2009. – 146 p.;

Edgar H. Schein. The Corporate Culture Survival Guide. – Warren Bennis Books, 2009. – 190 p.;

Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер с англ. / Авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.

высшее руководство активно разделяет новые ценности и осознает необходимость перемен;

руководители всеми своими поступками и поведением символизируют происходящие в корпоративной культуре перемены;

перемены должны быть поддержаны всеми существующими системами в организации и отражены в артефактах корпоративной культуры.

На первом этапе выявляются основные ценности компании, которые уже сформировались и основные ценности компании в будущем. Исходя из текущих ценностей компании и видения будущих ценностей, выделяются три основные группы [29]⁷⁷:

положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем;

отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем;

положительные ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем.

К отрицательным ценностям, которые могут принести большой вред в будущем, можно отнести:

безынициативность сотрудников;

боязнь менеджеров принимать решение;

низкая самоотдача сотрудников.

Для всех выявленных отрицательных ценностей необходимо найти противоположные ценности. Например, инициатива сотрудников, умение менеджеров принимать решения, повышение производительности труда сотрудников. Таким образом, для дальнейшей работы выявляются положительные ценности, которые нужно поддерживать или которые необходимо сформировать (рис. 5.3).

Осознав необходимость трансформации корпоративной культуры и наметив основные позитивные ценности, топ-менеджеры компании должны привлечь к развитию стратегии трансформации всех остальных работников. Это значительно укрепит горизонтальные связи в компании и позволит работникам чувствовать себя членами одной команды, справедливо разделяющими ответственность и блага. Например, этот метод широко используется на фирме «Дэлл», практически каждую неделю работники собираются на краткосрочные семинары, где каждый может высказать свою точку зрения по поводу работы компании и поделиться своими идеями, следует отметить, что это поощряется материально.

Максимально прибыльны вовсе не те компании, которые во главу угла ставят получение максимальной прибыли в краткосрочном периоде, а компании с сильной корпоративной культурой, которые создают общность основополагающих человеческих ценностей. Эта общность не может возникнуть на основе централизованного управления, в результате

⁷⁷ Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография/ Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

циркуляров, директив и указаний, или путем массированного давления и постоянного контроля [129]⁷⁸. Сильная и мотивированная культура более эффективна, чем демотивирующая регламентация.

Также следует отметить, что на данном этапе одного декларирования «новых» ценностей явно недостаточно, людям необходимо видеть перед собой реальный пример, как известно сотрудники компании придают серьезное значение декларациям и намерениям руководства только в том случае, если они перерастают в конкретные дела. Поэтому кроме инструментов информационного воздействия на сотрудников в компании должны быть выработаны определенные внутрифирменные политики, которые будут поддерживать декларации тех или иных ценностей. Например, если в компании принято выдвигать на менеджерские позиции своих сотрудников, то в службе персонала компании должны, как минимум, заниматься планированием карьеры перспективных сотрудников и подготовить программу обучения. В противном случае, может оказаться, что перспективные сотрудники либо уйдут из компании, не дождавшись повышения, либо не справятся с новыми обязанностями.

Так, например, руководство компании "Авангард" одной из самых больших своих ценностей считает сотрудников фирмы, и именно поэтому в компании инициирована работа по созданию фирменного профсоюза.

Ну и, пожалуй, самое сильное влияние на корпоративную культуру оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц компании, менеджеров и самих сотрудников. Безусловно, здесь первые лица компании должны начать работу с себя, поскольку на всех стадиях развития организации управленческая культура её лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации [134]⁷⁹.

Э. Шейн пришёл к следующим выводам: «организационная культура создается также и усилиями лидеров, одна из очевидных функций руководства должна состоять в создании культуры, в управлении ею или даже в уничтожении, ни культура, ни руководство не могут быть поняты сами по себе, в отрыве друг от друга» [65]⁸⁰. По сути дела культура и лидерство (руководство) являются сторонами одной медали. Культуры создаются лидерами, формирующими группы или организации. Если же культура существует, она определяет критерии лидерства и соответственно выявляет возможных лидеров. Если же какие-то элементы культуры дают сбой в работе, то руководство должно их выявить и осуществить “культурную революцию”, реализовав такую модель культуры, которая позволила бы группе выжить в новых условиях.

⁷⁸ Классика теории менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnikmanagement.pu.ru/archive/pdf/271.pdf>

⁷⁹ Механизм формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.md-management.ru/articles/html/article32568.html

⁸⁰ Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 1995. – 195 с.



Рис. 5.3. Этапы формирования новых ценностных установок

«Новые» ценности и стратегия трансформации корпоративной культуры должны быть чётко и ясно донесены до всех работников, и здесь инструментами информационного влияния могут быть музей компании, лекции новым сотрудникам о прошлом и будущем компании, ее ценностях, корпоративное издание, через которое сотрудникам компании можно доносить нужную информацию [29]⁸¹.

Наиболее эффективный инструмент информационного воздействия в данном случае – неформальное общение – мифы, легенды, общение на корпоративных праздниках, которые помимо функции передачи информации объединяют сотрудников компании в одно целое, изменяет отношения к фирме у сотрудника от нелояльного до так называемого состояния «приверженности» компании (когда у него есть понимание, что от его действий зависит будущее

⁸¹ Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография/ Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.

компании, и он делает не только то «что положено», но и является инициатором перемен).

Трансформация корпоративной культуры во многом затрагивает кадровую политику компании. Разрабатываются новые критерии отбора работников, знания, опыт и навыки которых удовлетворяли бы новой корпоративной культуре, новые требования к работникам и менеджерам, причём эта информация доносится персоналом отдела кадров до всех работников, которые чётко знают, каким стандартам они должны соответствовать. Естественно, с изменением требований изменяется и система материального вознаграждения.

Работники, выдвигающие новые плодотворные идеи и участвующие в принятии управленческих решений, получают большую зарплату, чем пассивные исполнители приказов и распоряжений. «Новорожденная» корпоративная культура должна найти своё отражение в новом символе компании, внутренних и внешних девизах, поскольку информация о большинстве происходящих изменениях должна стать общедоступной и работать на новый позитивный имидж компании.

5.4. Особенности организаций инновационного типа культуры

На сегодняшний день, инновационная корпоративная культура является максимально конкурентоспособной, поскольку она характеризуется наличием эффективного лидера, высокой степенью реализации творческого потенциала работников, хорошей адаптивностью, сбалансированной системой мотивации и контроля и т.п.

Организация с подобной корпоративной культурой имеет чёткую долгосрочную стратегию, ясную для всех работников. Для неё характерна эффективная система (формальная и неформальная) сбора специализированной информации, обмена персоналом, активного поиска и оценки новых идей. В рамках инновационной корпоративной культуры широко практикуется формирование временных коллективов «под задачу», в которых научный поиск сочетается с опытом инженеров и технологов.

Система мотивации основана на удовлетворённости трудом, его соответствии личным интересам, повышении социального статуса, материальном стимулировании, зависящем, как правило, от конечных результатов. Такая организация обладает большой скоростью изменений и, как следствие, хорошей адаптивностью. Изменения в условиях инновационной культуры становятся нормой, это обеспечивается постоянным совершенствованием профессионального уровня работников, поиском и внедрением новых идей, а также готовностью идти на риск. В такой системе хорошо развиты горизонтальные связи, и работники по максимуму участвуют в

принятии управленческих решений. Характерный тип лидера – «дельфин», ориентированный на общечеловеческие ценности [29]⁸².

В такой организации чётко осознают, какое влияние деятельность компании оказывает на внешнюю среду сегодня, и каким может быть потенциальный эффект в будущем. К инновационному типу можно отнести корпоративную культуру таких компаний, например, России, как Газпром, Дэлл, «Вимм-Билль-Данн», ВымпелКома, Норникель и Сибнефть. Работники этих компаний рассматриваются как главный стратегический ресурс, обеспечивающий его конкурентоспособность.

Создана и развивается эффективная и объективная система оценки вклада каждого работника. Постоянно совершенствуются методы управления человеческими ресурсами на основе внедрения новых персонал – технологий и автоматизированных систем управления. Непрерывно планируются процессы управления персоналом на основе регулярной оценки состояния человеческих ресурсов.

Управление человеческими ресурсами характеризуется прозрачностью и открытостью. Работники характеризуются высоким профессиональным уровнем и ориентацией на достижение результатов труда, а также приверженностью корпоративным ценностям компании. При отборе кандидатов на конкурсной основе предпочтение отдаётся «внутренним» кандидатам, тем самым расширяются возможности для карьерного роста молодых специалистов. Совершенствуются взаимоотношения с высшими и средними учебными заведениями для выявления талантливых выпускников и последующего их найма на работу.

Регулярно осуществляется координация системы планирования карьеры с системой оплаты труда и системой непрерывного корпоративного образования. Основными составляющими системы корпоративного образования являются:

- строгое соответствие обучения общей стратегии развития;
- выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости в обучении различных групп персонала;
- планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения;
- использование современных эффективных форм обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения;
- развитие новых видов обучения;
- развитие корпоративной сети учебных подразделений и расширение связей по обучению персонала с российскими и зарубежными учебными организациями;
- индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов;
- возрождение института наставников и привлечение для этой работы высококвалифицированных специалистов, при этом статус наставника

⁸² Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография/ Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.

должен являться не только почетной обязанностью и признанием авторитета и заслуг работника, но и основанием для материального вознаграждения;

активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена. В среднем в этих компаниях проходят переподготовку и повышение профессионального уровня 36% специалистов и руководителей, на что расходуется около 3% Фонда заработной платы компаний [139]⁸³.

В компаниях разработана система вознаграждения, которая обеспечивает поддержание достойного уровня оплаты труда, оптимальное соотношение базовой ставки и дополнительного премиального вознаграждения, дополнительное стимулирование за повышение эффективности производства, внедрение новой техники, законченные научные разработки, решение финансово-экономических, социально– трудовых и других вопросов.

Социальная политика обеспечивает комфортные и безопасные условия труда, медицинское обеспечение, предоставление гарантийной защищённости от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, решение жилищных вопросов, поддержку работников, вышедших на пенсию, оказание им материальной помощи и привлечение их к корпоративным мероприятиям. Социальная политика также способствует поддержке и развитию физической культуры и спорта, а также развитию самостоятельного творчества работников.

В компаниях особое внимание обращается на развитие корпоративных коммуникаций и эффективный обмен информации (вертикальный и горизонтальный), обеспечивающий активное и открытое общение между работниками всех уровней управления. Вертикальный обмен информацией позволяет доводить до сведения работников цели и задачи компании. Одновременно с этим такой обмен предоставляет возможность работникам вносить свои предложения по усовершенствованию работы, доводить до сведения руководства мнение об условиях работы.

Горизонтальный обмен информацией направлен на координацию взаимодействия работников структурных подразделений в целях достижения общих задач компании. Корпоративные коммуникации позволяют предотвратить и разрешить возможные конфликтные ситуации.

Компании характеризуются высоким уровнем социальной и экологической ответственности. Компании поддерживают основные принципы солидарной ответственности бизнеса перед обществом и содействуют устойчивому экономическому развитию.

Компаниями используется эффективная система страхования рисков, включая экологические.

В заключении определим основные характеристики, отличающие корпоративную культуру инновационного типа от других видов.

⁸³ Политика управления человеческими ресурсами ОАО Газпром, его дочерних обществ и организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr_politics.pdf

Организация с инновационной корпоративной культурой имеет чёткую долгосрочную стратегию, ясную для всех работников. Для неё характерна эффективная система (формальная и неформальная) сбора специализированной информации, обмена персоналом, активного поиска и оценки новых идей.

Система мотивации основана на удовлетворённости трудом, его соответствии личным интересам, повышении социального статуса, материальном стимулировании, зависящем, как правило, от конечных результатов.

Изменения в условиях инновационной культуры становятся нормой, это обеспечивается постоянным совершенствованием профессионального уровня работников, поиском и внедрением новых идей, а также готовностью идти на риск.

В такой системе хорошо развиты горизонтальные связи, и работники по максимуму участвуют в принятии управленческих решений. В такой организации чётко осознают, какое влияние деятельность компании оказывает на внешнюю среду сегодня, и каким может быть потенциальный эффект в будущем.

Ключевые слова: инструменты, инновационный тип культуры, корпоративная культура, трансформация корпоративной культуры, ценности организации.

Вопросы для повторения:

1. Что собой представляет трансформация корпоративной культуры организации?
2. В каких случаях возникает потребность в организации в трансформации корпоративной культуры?
3. Перечислите этапы трансформации корпоративной культуры.
4. Какие в практике существуют инструменты трансформации корпоративной культуры?
5. Что такое «ценности и ценностные установки организации»?
6. Перечислите основные характеристики, отличающие организации инновационного типа от организаций другого типа.

ГЛАВА 6. МЕТОДЫ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

- 6.1. Понятие «культура управления», факторы и условия, определяющие ее уровень.
- 6.2. Оценка уровня корпоративной культуры.
- 6.3. Культура управления производством.
- 6.4. Основы и методы управления конфликтами и стрессом.

6.1. Понятие «культура управления», факторы и условия, определяющие ее уровень

Культура управления – это рациональная организация труда аппарата управления, усиление роли культурного элемента в нем. Культура охватывает все области деятельности человека в процессе его развития, как в сфере материального производства, так и в сфере духовной. Она состоит в знаниях человечества, в содержании труда человека, в его привычках, жизненном опыте.

Культура управления представляет собой форму использования общечеловеческого культурного достояния в сфере управления и является составной частью человеческой культуры. Это совокупность достижений в организации и осуществлении процесса управления, организации управленческого труда, использовании техники управления. Это рациональная организация труда аппарата управления, усиление роли культурного элемента в нем. Культура управления – важная сфера влияния на сознание и поступки подчиненных, их помыслы и желания. Таким образом, культура управления – это понятие, включающее в себя:

теоретическое обоснование того, как лучше применить ту или иную эффективную управленческую систему;

обобщение рациональной организации работы аппарата управления, привитие ему наиболее эффективных способов, форм и методов работы;

понимание управления как важной социальной функции – осмысленной и властной;

комплексный системный подход к решению управленческих проблем;

систему знаний о процессах управления, структуре управленческих систем, формах, методах и принципах управленческой деятельности.

Культура управления определяется также требованиями к системе управления и работникам, обусловленными нормами и принципами современной морали, этики, эстетики и права.

Конкретные условия формирования культуры управления определяются характером и уровнем общественного развития, структурой общественных отношений и связей, уровнем духовной культуры, знаниями, накопленным опытом. К основным характеристикам культуры управления относят:

форму организационного поведения персонала;

стиль и тактику поведения с точки зрения моральных и этических ценностей;

личное поведение, чувство меры, такт и ответственность персонала;

поведение в соответствии с правилами и нормами эстетики, которые не оскорбляют других, нравятся им и не вызывают протеста.

Учет элементов культуры управления в менеджменте позволяет улучшить организацию управленческого процесса, упростить и удешевить его, обеспечить слаженность и четкость работы управленческого аппарата, а значит, всего персонала предприятия. Реализация и учет требований культуры управления в процессе деятельности органов управления дает возможность:

повысить уровень управления;

упростить различные управленческие операции;

улучшить условия труда управленцев;

обеспечить согласованную работу сотрудников аппарата управления.

Основные факторы, определяющие уровень культуры управления в организации:

уровень общекультурного развития страны, ее материальное и духовное состояние в конкретный

период развития, определяющий организационную культуру управления конкретной организации;

уровень развития организации, ее потенциал, связи с внешней средой, уровень технологии, конкурентоспособность;

состояние правовой обеспеченности производства, соответствие правовых норм страны потребностям конкретной организации;

система внешних связей и “раздражителей”, каналы доступа другой культуры управления, степень такой доступности;

организационно-правовой и организационно-культурный распорядок.

Культура управления как составная часть общечеловеческой культуры имеет вместе с тем ряд особенностей. Эти особенности определяются требованиями, предъявляемыми к культуре управления и определяющими ее уровень.

6.2. Оценка уровня корпоративной культуры

Уровень культуры управления определяется тем, как в организации соблюдаются моральные, юридические, экономические, организационные, технические и этические нормы.

Культура управления включает четыре взаимосвязанных и взаимозависимых элемента: культура работников управления, культура процесса управления, культура условий труда и культура документации.

Культура работников управления является определяющим и самым важным элементом и зависит от многих факторов. Она характеризуется уровнем общей культуры, наличием деловых качеств, необходимых для выполнения должностных обязанностей, всесторонними знаниями

особенностей управленческого труда, умением общаться с персоналом, руководствуясь при этом общепринятыми правилами общения между людьми. Основные пути достижения высокой культуры работников аппарата управления: основательное овладение наукой управления, методами современного менеджмента, систематическое повышение квалификации и общей культуры, анализ и обобщение результатов своей работы.

Культура процесса управления определяется тем, насколько широко в организации применяются современные прогрессивные методы управления. Это значит:

что каждый работник аппарата управления четко знает цель, содержание, организацию и составные части своей работы, методы и порядок ее выполнения;

рационально организован труд управленцев (распределение, кооперация и регламентация труда);

используется механизация и автоматизация процессов управления;

на высоком уровне проводятся совещания, собрания, прием посетителей и разговоры по телефону.

Культура условий труда является важным элементом культуры управления. Она проявляется в том, что созданы удобные, соответствующие санитарно-гигиеническим требованиям помещения и рабочие места, их оборудование и оформление.

Культура документации – неотъемлемый элемент культуры управления, поскольку процесс управления немыслим без обмена информацией, основным носителем которой являются документы. Эффективность управления в значительной мере зависит от оформления документов, организации их движения и хранения, удобства пользования, надежности и долговечности. Обеспечение высокого уровня культуры документации способствует экономии средств, поскольку использование информации, содержащейся в документах, сопровождается выполнением большого объема работ и операций. Если не обеспечена достаточная культура документации, то объем необязательных или даже вовсе ненужных операций возрастает.

Уровень культуры управления в организации можно оценить по тому, как система управления в целом и ее составляющие соблюдают моральные, юридические, экономические, организационные, технические и этические нормы.

Моральные нормы регулируют поведение людей в сфере морали, все отношения в обществе, в том числе отношения управления. Соблюдение моральных норм в процессе управления – важный показатель уровня его культуры.

Юридические нормы управления содержатся в государственных правовых и организационно-правовых нормативных актах, которые устанавливают границы управления на каждом уровне, место предприятия в системе общественного производства, права и полномочия личности в

разных формах управленческой деятельности. Уровень культуры управления в значительной мере зависит от степени разработки юридических норм управления и использования их в практике управления.

Экономические нормы устанавливают значение экономических показателей, которые должны быть достигнуты в процессе хозяйственной деятельности.

6.3. Культура управления производством

В конце XX в. в мировой практике менеджмента ознаменовались бумом в сфере культуры управления. Было реально доказано, что до 60% от прибыли теряют те промышленные фирмы, в которых преобладает низкий уровень культуры управления производством.

«Культура производства» и «культура управления производством» — разные понятия. Под «культурой производства» понимают совокупность нормативных требований к технико-экономическому уровню производства. Это внедрение прогрессивной техники и технологии, научной организации труда на каждом рабочем месте и на предприятии в целом, улучшение условий труда и быта работающих, наконец, соблюдение ими требований эргономики, технической эстетики и экологии.

«Культура управления производством» трактуется двояко: одни исследователи, например Н.Н. Заренок, определяют это понятие как способ соединения управления и регулируемой им деятельности. Другие, например А.И. Иванов, более четко формулируют это понятие как совокупность достижений в организации и осуществлении процесса управления, организации управленческого труда, использовании техники управления, а также требований, предъявляемых к системам управления и работникам, обусловленных нормами и принципами морали, этики, эстетики и права.

«Культура управления персоналом производства» является составной частью понятия «культуры управления производством» и может быть определена как осуществление процесса управления персоналом не административными методами, а средствами экономических стимулов и социальных гарантий, ориентированных на сближение интересов производства с интересами работников в достижении максимальных экономических результатов с соблюдением принципов права, морали, этики и эстетики.

Для того чтобы определить уровень культуры управления в каждой конкретной системе управления, необходимо установить ряд соответствующих показателей. Представляются интересными два подхода к их определению. Первый подход, в силу недостаточной разработанности количественных методов измерения общесистемных показателей (целеустремленность, целостность, связность, открытый характер, динамизм, стремление к развитию), состоит в теоретико-прикладном анализе, где принято выделять три уровня культуры управления: высокий, средний и низкий.

Высокий уровень отражает органический способ взаимосвязи управления персоналом и производством, характеризующийся тем, что в общих целях системы управления выражаются коренные цели трудового коллектива, осуществляется динамическое единство интересов всех участников производственной деятельности и интересов всего производства в целом, формы и методы управленческого воздействия соответствуют единству цели и гармонии интересов, наконец, восходящая информация системы управления адекватна, конкретна и характеризуется достаточной полнотой.

Благоприятный морально-психологический климат в трудовом коллективе, удовлетворенность трудом, дисциплина труда, гласность и информированность по всем важнейшим вопросам деятельности, овладение знаниями использования современной техники и технологии управления— таковы основные эмпирические показатели высокой культуры управления. Такой уровень выражается также в умении вовлекать в управление все больший круг людей и формировать у них привычку работать оперативно и грамотно, творчески и с интересом. Сюда относятся показатели, характеризующие личную культуру работников аппарата управления и в особенности руководителей. Личная культура работника управления выражает комплекс многообразных социальных характеристик (качеств), которые необходимы ему для овладения современным демократическим стилем управления и успешного выполнения определенных управленческих функций. При этом следует учитывать, что отечественные и зарубежные исследователи выделяют прежде всего этическую, эстетическую, организационную, экономическую, правовую, педагогическую, психологическую и техническую культуру личности управленческого работника.

Средний уровень присущ тем трудовым коллективам, где единство целей и интересов всех участников деятельности не подкрепляется соответствующими методами и формами их реализации. Как правило, причиной этого является несовершенство знаний в области социально-психологических и педагогических проблем управления, а также недостаточная подготовленность руководителей к работе с людьми.

Низкий уровень культуры управления характеризуется устойчивыми конфликтами и противоречиями между большинством членов трудового коллектива и руководством предприятия, корпоративными устремлениями групп руководящих работников и примыкающих к ним специалистов, а также:

широким распространением бюрократического (для которого характерны обезличенность принятия решений, отрыв формы от содержания, снижение ответственности, «бумажная деятельность», конформизм личности и отсутствие творчества и инициативы в работе);

волюнтаристского (практика произвола принятия решений, на первом месте субъективные представления и желания руководителя, который явно тяготеет к авторитаризму, конфликтному, оскорбительному типу поведения, когда работника могут унижить, обозвать и т. д.);

прецедентного (стремление руководителя избежать самостоятельного принятия решений по вопросам, которые не имеют аналогов, т. е. прецедента, или не санкционированы «сверху», что порождает неверие в успех, застой: у работников формируется обывательская психология и мещанско-снисходительное отношение к сторонникам демократизации управления и действенного научно-технического прогресса) стилей руководства.

Второй подход содержит методику формирования культуры управления организацией и может быть представлен в интегральном виде в исследованиях организаций. Он был подробно разработан голландским ученым Г. Хофстеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в основу диагностики положили четыре основные характеристики (показателя) организационной культуры, полностью ориентированной на культуру управления персоналом: «дистанция власти», «стремление к избеганию неопределённостей», «индивидуализм— коллективизм» [80]⁸⁴. Необходимо отметить, что нам удалось адаптировать эту методику для использования на предприятиях нефтяной отрасли.

Отправными в изложении вышеназванных характеристик (показателей) являются следующие моменты. Нормальное осуществление производственного процесса предполагает наличие определенных связей и отношений между работниками «по горизонтали», а также руководителей и подчиненных— по «вертикали». Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов сотрудников при постановке задач, отборе средств их реализации и процедур согласования, разрешения конфликтов и т. п. Этот срез культуры управления персоналом соотносится с параметром «дистанция власти». Он включает в себя следующие факторы:

- 1) частоту выражения подчиненными своего несогласия с мнением руководителя;
- 2) количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);
- 3) количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Постановка и ведение дела в различных организациях предполагают четкое определение только целей деятельности без конкретного предписания путей и способов их достижения или же значительную регламентацию правилами и процедурами. В различных организациях это, как правило, проявляется в различных степенях формализации этих правил и процедур. Определенному способу ведения дел обучается весь персонал, и данный аспект следует соотносить с показателем «стремление к избеганию неопределенностей».

Данный показатель показывает состояние организации и характер ее культуры управления. На основе тенденции к избеганию неопределенностей

⁸⁴ Хофстеде Гирт. Организационная культура. Пер. с голл. — М., — Maastricht, Institute for Research on Intercultural cooperation, 2005.

можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, не известной для них, отличающейся от повседневности ситуации.

Понятие «неопределенность» является одним из ключевых для современной теории организации и управления. Основополагающая роль в разработке этого понятия принадлежит итальянскому социологу Вильфрандо Парето, описавшего «логический» и «нелогический» типы поведения. «Логическое поведение» предполагает действие, которое логически связывается с результатом не только людьми, его совершающими, но и всеми остальными. Но, как заметил И.Г. Мароу, в условиях неопределенности определение логичности и рациональности поведения становится проблематичным. Он предложил использовать термин «избежание неопределенности».

В методике Г. Хофстеде и Д. Боллинже в показатель «стремление к избежанию неопределенности» включаются следующие элементы⁸⁵:

- 1) желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;
- 2) стремление к стабильности занятий;
- 3) стремление преодолеть состояние переживаемого ощущения стресса и неопределенности.

Производственный процесс, вообще говоря, характеризуется предпочтительным использованием индивидуального или коллективного труда, что ярко проявляется в образцах поведения и культивируемом стиле управления. Эта характеристика связана с показателем «индивидуализм—коллективизм» (ИИК). Индекс «индивидуализма - коллективизма» рассчитывается также по эмпирической формуле. Для персонала «индивидуалистических» организаций является важным:

- иметь достаточно времени для личной и семейной жизни;
- иметь большую свободу в организации своей деятельности;
- иметь работу, от выполнения которой можно получить чувство удовлетворения.

Персонал «коллективистских» организаций ориентируется на следующие ценности:

- иметь возможность обучаться или повышать свою квалификацию;
- иметь хорошие условия труда (освещение, вентиляцию помещений и т. д.);
- полностью использовать свои знания и способности в работе.

Культура кадрового управления может быть ориентирована на оценку, вознаграждение и продвижение сотрудников, что может быть направлено либо вообще не связано с конкретными результатами их деятельности. Существенное значение, кроме конкретных результатов производственной деятельности, имеют и другие факторы мотивации труда, значимость которых для жизни организации производится, в частности, и по показателю «мужественность - женственность». Этот параметр отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

⁸⁵ Хофстеде Гирт. Организационная культура. Пер. с голл. – М., – Maastricht, Institute for Research on Intercultural cooperation, 2005.

Название этого параметра связано с традиционным осмыслением различий в социальных ролях в рамках семьи между мужчиной и женщиной. Мужчина, как правило, призван демонстрировать силу, зарабатывать «на жизнь», а женщина должна заниматься улучшением качества жизни. Из этого следует, что мужская роль предполагает «жизнь для работы», т.е. в качестве безусловно доминирующей ориентацию на высокое производственное достижение, а женская роль — на работу «ради жизни», т.е. ориентацию на точное выполнение производственного задания.

В заключении можно отметить, что если в ближайшее время серьезным образом не заняться формированием культуры управления производством, соответствующей укреплению крупных корпоративных акционерных обществ в современных рыночных условиях, то в них будет продолжать возрастать социальная напряженность, господствующим мнением будет оставаться мнение, что жесткое руководство является показателем высокого качества работы руководителя. Сотрудники будут продолжать жить в «вечном страхе и стрессе», будут бояться высказывать несогласие, будут неохотно доверять друг другу, платить собственным здоровьем за жесткий, диктаторский менеджмент (статистика увольнений по состоянию здоровья, оформления длительных больничных листов, за которыми стоят крупные «так называемые производственные конфликты», достаточно красноречива). Все это будет способствовать разрастанию социальной напряженности в коллективе и снижать производительность труда. Только новая система культуры управления производством, вбирающая в себя современные научные достижения, может привести к вызреванию ростков нового мышления и позволить начать осуществление шагов в сторону гармонизации отношений между начальниками и подчиненными.

6.4. Основы и методы управления конфликтами и стрессом

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

Для анализа возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами в организации необходимо рассмотреть базовые принципы управления конфликтом. Основная классификация конфликтов, приводимая многими европейскими и американскими исследователями (например, Р. Неуфелдт и Л. Фаст) [105]⁸⁶, заключается в разделении конфликтов в

⁸⁶ Neufeldt, R., Fast, L., et al., Peacebuilding: A Caritas Training Manual, Vatican City, Caritas Internationalis, 2nd edition, pp. 58-59.

зависимости от их уровней. Однако данная концепция нуждается в дополнении, поскольку в основном исследователи указывают два уровня: «личность» и «группа», в то время, как в организации существует и третий - «организация».

Соответственно конфликт может быть как внутри уровня, так и вне его. Исходя из этого, можно выделить следующую классификацию:

1. на уровне «личность» конфликты в организации могут быть межличностными и внутри личностными;
2. на уровне «группа» - внутригрупповыми и межгрупповыми;
3. на уровне «организация» - конфликты внутри организации и между организациями [109]⁸⁷.

Схематично эта классификация приведена на рис. 6.1.

Рассмотрим основные конфликты, представленные в схеме. Внутриорганизационный конфликт включает в себя все типы конфликтов в организациях, которые происходят по поводу изменения границ организационных функций. Такие конфликты имеют два измерения: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальные конфликты имеют место между подчиненными одного «ранга» в связи с принятием новых членов, распределением работ, оплатой труда и т.д. Вертикальные конфликты происходят между управляющим персоналом и подчиненными по поводу способов управления и выполнения функциональных обязанностей.

Отдельно выделяется конфликт между самими управленцами при определении целей, способов и направлений совместной деятельности [36]⁸⁸.

Меж организационный конфликт имеет место между двумя и более организациями. Это может быть конфликт с конкурирующей компанией, с поставщиками, с клиентами(юридические лица) или государственной структурой.

Внутригрупповой конфликт имеет место только внутри группы людей, границы которой четко определены. Люди в группе объединены общей целью, реализуемой деятельностью и иными характеристиками. Внутригрупповой конфликт бывает двух типов: конфликт отношений и конфликт задач.

Конфликт отношений заключается в том, что члены группы борются за сохранение или изменение межличностных отношений. Данный конфликт не затрагивает задач и целей группы.

⁸⁷ Shajahan S., Shajahan L., Organizational Behaviour, New Delhi, 2004, p 182.

⁸⁸ Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007, С. 39.

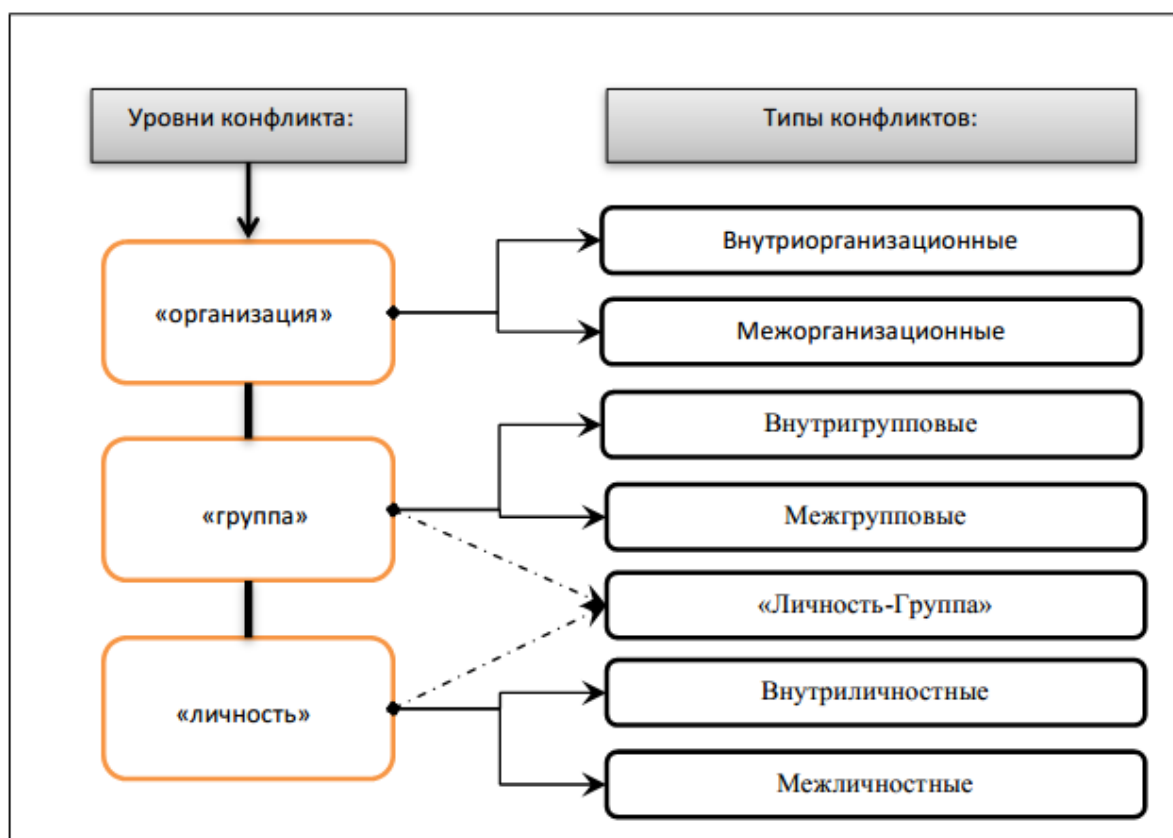


Рис. 6.1. Конфликты в организации

Конфликт задач происходит тогда, когда члены группы имеют разногласия относительно того, каким именно способом поставленная задача должна быть выполнена [104]⁸⁹. Корпоративная культура чаще всего регулирует условия протекания внутригрупповых конфликтов, указывая «инструкции» поведения работников в случае конфликтов отношений и конфликтов задач.

Межгрупповой конфликт в первую очередь объясняется аутгрупповой враждебностью и ингрупповой сплоченностью. Каждая организация состоит из множества как формальных, так и неформальных групп, имеющих определенные границы и рамки. Межгрупповые конфликты могут быть разделены на реалистические и конфликты, основой которых является относительная социальная депривация. В организации самым ярким примером межгруппового конфликта является конфликт между администрацией и профсоюзами.

Любая корпоративная культура, в основном, нацелена на установление регламентов, способов и механизмов управления именно вышеуказанными типами конфликтов, поскольку они наиболее часто возникают и тесно связаны с производительностью труда.

⁸⁹ Medina F.J., Munduate L., Dorado. M.A. Types of intragroup conflict and affective reaction // Journal of Managerial Psychology, Vol. 20, No. 3/4, 2005, pp. 219-221.

Конфликт «личность-группа» связан с несовместимостью систем ценностей работника и организации. Чаще всего данные конфликты происходят при приеме нового сотрудника в штат. В первый период психологической «акклиматизации» происходит столкновение корпоративных ценностей, норм и правил с внутренними установками сотрудника. В случае, если новый сотрудник адаптируется и принимает существующие правила организации, конфликтность снижается, однако внутри личностный конфликт приспособления к новой корпоративной культуре может длиться достаточно долгое время. Поскольку корпоративная культура является достаточно сильным и малогибким элементом корпоративной жизни, сотрудник, который не может принять новую корпоративную культуру, вынужден «подчиняться» ее правилам в силу внешних причин (высокий уровень безработицы в обществе, высокая конкуренция на рынке труда, неблагоприятная экономическая ситуация), что повышает конфликтность, либо сменить место работы. Вышеуказанные процессы, чаще всего, протекают в период испытательного срока сотрудника либо при переводе в другое подразделение, если корпоративная культура в них различна.

Межличностные конфликты – одни из наиболее часто встречающихся в организации. На основе отличительных черт межличностного конфликта, следует указать следующие характеристики данного типа конфликтов в организации: [27]⁹⁰

1. межличностные конфликты характеризуются личным непосредственным противостоянием двух и более сотрудников организации;
2. в таких типах конфликтов проявляются объективные и субъективные причины конфликтного взаимодействия;
3. межличностный конфликт в активной стадии проявления создает поле для проявления личностных и индивидуально-психологических особенностей работников организации.

Во время межличностного конфликта, поведение субъектов конфликта характеризуется высокой эмоциональностью, происходит разносторонний анализ существующих межличностных отношений. Такого рода конфликты в организации затрагивают как интересы самих субъектов конфликта, так и интересы тех сотрудников, с которыми они связаны межличностными отношениями.

Внутриличностный конфликт, хотя и отличается от остальных приведенных выше конфликтов, оказывает не менее сильное деструктивное воздействие на эффективность деятельности организации. Такой конфликт достаточно сложно поддается обнаружению, диагностированию и прогнозированию, поскольку полем для его развития служит сознание человека. Его причинами могут служить неудовлетворенность работой, неуверенность, как в себе, так и в организации в целом, стресс.

⁹⁰ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2009

Внутриличностные конфликты условно могут быть разделены на 3 основные вида: мотивационные, ролевые и когнитивные.

Также типология конфликтов может строиться на разделении конфликтов на скрытые (латентные) и явные (открытые). Такая классификация встречается в большом количестве работ, среди них: Р.Дарендорф [91]⁹¹, М. Дойч [94]⁹² и Л. Понди [107]⁹³. Под латентным конфликтом понимается ситуация, которая не воспринимается сторонами как конфликт, однако существуют объективные противоречия. Явный конфликт – открытое противоборство сторон.

Иная типология конфликтов в организации производится на основании источников конфликта и включает в себя пять основных типов конфликтов: структурные, инновационные, позиционные, ресурсные и динамические.

Структурные конфликты представляют собой конфликты между различными структурными подразделениями. Причинами являются противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта.

Инновационные конфликты связаны с развитием организации, ее структурными изменениями. Причинами такого типа конфликтов являются закономерные изменения организационной структуры, ошибки в распределении функций между сотрудниками, нарушения привычных норм и правил межличностных отношений в организации, несоответствие квалификации сотрудника инновационным изменениям.

Позиционные конфликты возникают на основе сомнения в значимости субъектов социального взаимодействия внутри организации. Причинами выступают различия в задачах и целях, групповой эгоизм, неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы в организации.

Ресурсные конфликты появляются в процессе распределения и использования ресурсов. Причинами служат ограниченность ресурсов, несогласие с принципом их распределения.

Динамические конфликты обусловлены социально-психологической динамикой организации. Причинами являются социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации [27]⁹⁴. Также классификация может быть произведена на основе типа функциональной системы:

1. организационно-технологические конфликты;
2. конфликты в социально-экономической системе организации;
3. конфликты в административно-управленческой системе организации;
4. конфликты, связанные с функционированием неформальной организации;

⁹¹ Dahrendorf, R, Class and Class Conflict in Industrial Society, Stanford: Stanford University Press, 1959. Pp. 173-179.

⁹² Deutsch M., The Resolution of Conflict, New Haven: Yale University Press, 1973. Pp. 10-13.

⁹³ Pondy, L. Organizational conflict. Concepts and models. Administrative Science Quarterly, Pp. 296-320.

⁹⁴ Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2009. - с. 270-271.

5. конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений.

До последнего времени в системах управления персоналом организаций отсутствовали работники - конфликтологи, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции управления, предупреждения и разрешения конфликтов не значились. В их обязанность входило создание лишь «нормального морально-психологического климата», что на деле означало маскировку наличия неизбежных в коллективе противоречий и конфликтных столкновений. Там, где конфликты возникали, их разрешение возлагалось, как правило, на профсоюзные и другие общественные организации. Улаживать конфликты приходилось и руководителям. Тот или иной исход вмешательства зависел от личного опыта и интуиции руководителя.

В настоящее время система управления персоналом организаций включает подсистемы, выполняющие функции. Так, подсистема трудовых отношений предусматривает выполнение следующих функций:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства;

- управление производственными конфликтами и стрессами;

- проведение социально-психологической диагностики;

- соблюдение этических норм взаимоотношений;

- управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема социального развития включает функцию управления социальными конфликтами и стрессами. Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями.

Во многих крупных и средних организациях эти функции, в частности, возлагаются на вновь созданные отделы трудовых отношений. Так, на одном из промышленных предприятий в отделе трудовых отношений работает шесть человек: менеджер по конфликтам — начальник отдела, менеджер по конфликтам — заместитель начальника отдела, конфликтолог, психолог, социолог и секретарь.

Методы управления конфликтами. Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением расхождений в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются следствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить что

отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в ней самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутри личностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутри личностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я - высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая

упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей. Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб для своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Управление конфликтом через решение проблемы осуществляется в следующем порядке:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны.

4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений.

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами:

- уход от конфликта;
- подавление конфликта;
- управление конфликтом.

Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с первого направления — метода ухода от конфликта. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях банальности проблемы, лежащей в основе конфликта; наличия более важных проблем, требующих своего решения; необходимости охлаждения разгоревшихся страстей; потребности выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения; подключения других сил для разрешения конфликта; наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; когда время надвигающегося конфликта складывается неудачно.

К уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в его основе, или при наличии перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода — уступки, или приспособление. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты — акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие; дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирования актов саботажа, распространения среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным метод быстрого решения. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения, вызванного, в частности, сложившейся ситуацией; существенного изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации; взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон; уверенности сторон в том, что скорое

решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. Конфликт — это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных навыков управления конфликтами, им нужны рекомендации и соответствующая практика. В порядке основных рекомендаций относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как:

1). умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку помочь. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действительно «вопрос жизни и смерти», а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать несущественное, то можно следовать совету Д. Карнеги: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь каждому найти правильную линию поведения в конфликтах;

2). внутреннее спокойствие. Это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие — своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, оно позволяет человеку выбрать подобающую форму поведения;

эмоциональная зрелость и устойчивость — по сути, возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;

3). знание меры воздействия на события, означающее способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы «владеть ситуацией» и уметь адекватно реагировать на нее;

4). умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать конфликт с позиции своего «Я», будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции

своего оппонента — возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;

5). готовность к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;

6). восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим, следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;

7). стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации, в конечном счете, разрешимы, безвыходных ситуаций не бывает;

9). наблюдательность, необходимая не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;

9). дальновидность как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации;

10). стремление понять других, их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других — правильно определить свою линию поведения. Многие недоразумения в повседневной жизни случаются только потому, что не все люди умеют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;

11). умение извлекать опыт из всего происходящего, т.е. «учиться на ошибках», причем не только на своих. Такое умение — учитывать причины прошлых ошибок и неудач — помогает избегать новых.

Методы управления стрессами. Управление стрессами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, устранения источников стресса и овладения методами их нейтрализации всем персоналом организации.

Стресс, как известно, представляет собой комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции. Стресс может иметь как негативное, так и позитивное значение для человека. Он в определенных условиях способствует мобилизации усилий работника на решение производственных задач или достижение личных целей. В связи с конфликтами большего внимания заслуживает рассмотрение отрицательных сторон этого явления.

Являясь частью жизни каждого, стрессы неизбежны. Изменения на работе и в семье, особенно непредвиденные, могут вывести человека из равновесия, привести к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие, в свою очередь, порождает утомление, чувство опасности, ослабление умственных способностей, рост кровяного давления, пассивное отношение к работе, снижение уровня организованности, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в организации из-за увеличения количества несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, преждевременной смерти работников.

Ключевые слова: конфликты, корпоративная культура, культура управления, неопределенность, оценка уровня, стрессы, управление производством.

Вопросы для повторения:

1. Что собой представляет культура управления компанией?
2. Какие основные факторы определяют в организации уровень культуры управления?
3. Что входит в понятие «культура управления производством»?
4. Перечислите уровни и типы конфликтов, встречающиеся в компаниях.
5. Какие бывают методы управления конфликтами?
6. Какие рекомендации можно выделить относительно поведения в конфликтных условиях?

ГЛАВА 7. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- 7.1. Основные понятия, цели и источники воздействия на персонал.
- 7.2. Теории мотивации.
- 7.3. Формы мотивации, система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала.
- 7.4. Материальное и нематериальное стимулирование персонала.
- 7.5. Поощрение персонала в зарубежных компаниях.

1. Основные понятия, цели и источники воздействия на персонал

Понятие "корпоративная культура", известное в теоретическом смысле, и рассмотренное в первой главе настоящего пособия, требует пристального изучения в каждом конкретном случае. Начнем рассмотрение проблем мотивации работников с нескольких определений.

Мораль как система нравственных норм, являющаяся формой общественного сознания, выполняет функцию регулятора поведения человека. Другими регуляторами поведения выступают правовые нормы и декреты государства (политические регуляторы), производственно-административные распоряжки, организационные уставы и инструкции (организационные регуляторы), обычаи, традиции, общественное мнение (общественные регуляторы).

Мораль относится к общественным регуляторам, позволяет обеспечить согласованность совместной деятельности людей (наряду с другими регуляторами) во всех без исключения сферах общественной жизни: в труде, в быту, в политике, в науке, в семье, в общественных местах. Но поведение индивида есть продукт его собственной психической деятельности, результат взаимодействия личности со средой, проявление личной нравственности, формирующейся в процессе онтогенеза и социализации.

Деятельность — специфический вид активности человека, направленный на познание и творческое преобразование окружающего мира, включая самого себя и условия своего существования. Деятельность характеризуется понятиями мотивов, целей, предметов, структуры, средств. Мотив — совокупность внутренних побуждений к активности, основанных, в основном, на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях.

Как правило, человек совершает действия под воздействием ряда мотивов, представляющих собой их диспозицию. Среди мотивов можно выделить ведущий, доминирующий. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на их сущность влияет внешняя среда и особенности личности.

Цель — это желаемый продукт деятельности; структуру деятельности составляют действия и операции, способы осуществления действий; средства—это используемые инструменты.

Основные виды деятельности:

общение (связь на основе психического контакта, направленная на обмен информацией, взаимовлияние, сопереживание, взаимопонимание);

игра (направлена на развлечение и отдых, а у детей — средство социализации, освоения общественных норм, правил, социальных ролей);

учение (имеет целью приобретение знаний, умений, навыков);

труд (направлен на создание и совершенствование продуктов, производство работ, оказание услуг, на создание материальных и духовных ценностей). В этом контексте деловое общение сочетает признаки двух видов деятельности — общения и труда.

В настоящее время популярностью пользуется типология мотивационных теорий, приводимая в книге М. Х. Мескона и др. «Основы менеджмента». Согласно подходу, используемому авторами книги, мотивационные теории разбиваются на две группы: содержательные, объясняющие поведение человека мотивами, основой которых являются те или иные потребности человека, и процессуальные — устанавливающие тот или иной набор факторов, взаимодействующих между собой в психологическом процессе формирования мотивов поведения.

Приведем определения основных понятий:

потребность — нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества; внутренний побудитель активности;

мотив — внутреннее побуждение к активности и деятельности субъекта (личности, социальной группы, общества), связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности (согласно содержательным теориям мотивации) или вызванное действием ряда психологических факторов, являющееся следствием сложного психологического процесса (согласно процессуальным теориям); на Западе мотивацию определяют как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация — структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта. Различают внутреннюю мотивацию (побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта — потребностями, интересами, ценностями) и внешнюю мотивацию (побуждение к деятельности определяется целями, заданными извне, путем принуждения, договора об обмене результата деятельности работника на блага, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя). Внешнюю мотивацию целесообразно назвать мотивированием (стимулированием).

Стимул — внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности сил и субъектов. «Стимулом» в древнем Риме назывался тонкий заостренный металлический шест для управления лошадьми, запряженными в колесницу. Западные ученые не применяют слово «стимул»: обычно для обозначения внешнего

воздействия используется термин «внешняя мотивация» (в отличие от «внутренней мотивации»).

Мотивы и их диспозиция не являются постоянными величинами, а зависят от многих факторов — биологических, социальных, в том числе ролевых, ситуационных.

Интерес можно рассматривать как повышенное внимание к какому-либо объекту в силу его предпочтительности среди других объектов по материальным, эстетическим, эмоциональным, когнитивным и иным качествам, свойствам. «Психологический словарь» определяет интерес как мотив или мотивационное состояние, побуждающее к познавательной деятельности, возникающее на основе познавательного влечения (желания). Развиваясь, оно может перерасти в потребности, активность, склонность.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством; в нее входят глобальные компоненты восприятия культуры организации, которые отличают одну организацию от другой. Субкультуры, разделяя основные ценности организации, имеют также и свою собственную систему ценностей, призванную уделять больше внимания личным ценностям каждого работника.

В структуре процесса формирования мотива можно выделить три блока: потребностный, блок «внутреннего фильтра» и целевой блок (рис. 7.1).

В потребностный блок входят следующие компоненты. *Потребность* — объективно заданная связь индивида и среды, необходимое условие его жизнедеятельности (нужда, надобность человека в чем-либо для своего нормального функционирования). Особенность потребностей в процессе мотивации трудового поведения состоит в том, что они только тогда становятся его внутренним побудителем и регулятором, когда осознаются работником. В этом случае потребности приобретают конкретную форму — форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам.

Имеются следующие виды потребности человека и развивающиеся на их основе мотивации поведения, направленные на удовлетворение потребности.

1. *Потребность в достижении.* Характеристика мотивации потребности: выполнять нечто трудное; управлять, манипулировать, организовывать — в отношении физических объектов, людей или идей; делать это по возможности быстро и самостоятельно; преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей; самосовершенствоваться; соперничать и опережать других; реализовывать таланты и тем повышать самоуважение.

2. *Потребность в уважении.* Характеристика мотивации потребности: восхищаться вышестоящим и поддерживать его. восхвалять, воздавать почести, превозносить. с готовностью поддаваться влиянию ближних. иметь пример для подражания. подчиняться обычаю.

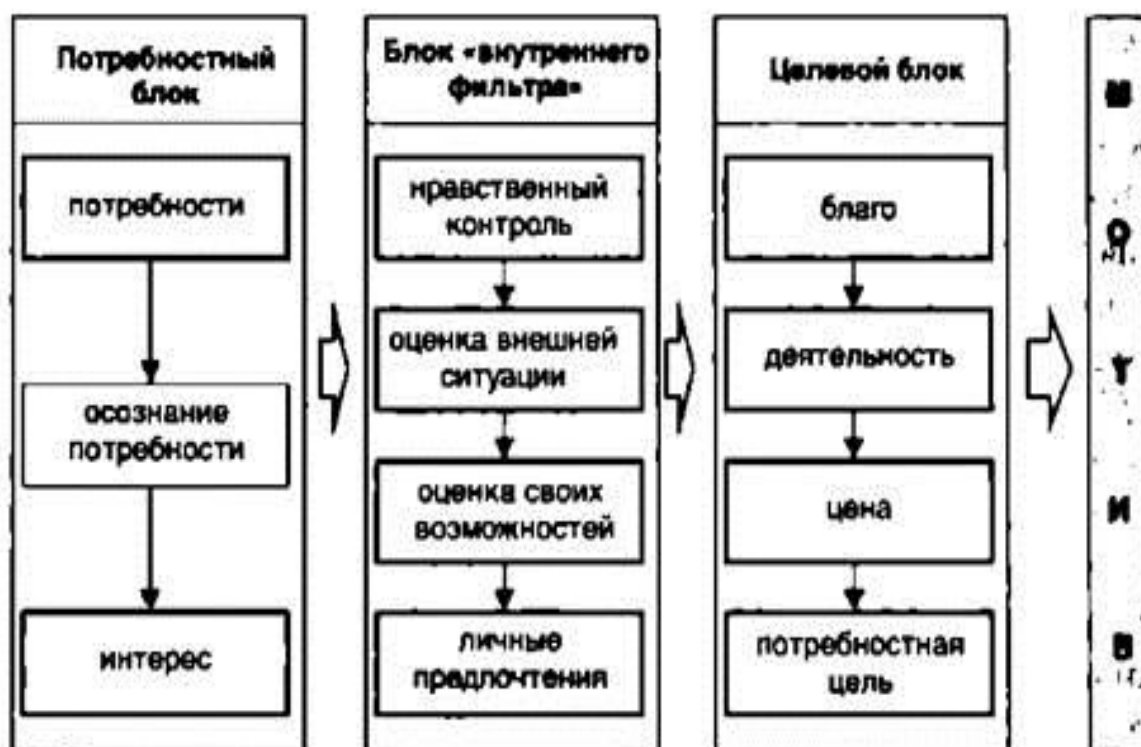


Рис. 7.1. Процесс формирования мотива

3. *Потребность в доминировании.* Характеристика мотивации потребности: контролировать окружение; влиять или направлять поведение других — внушением, соблазном, убеждением, указанием. разубеждать, ограничивать, запрещать.

4. *Потребность в поддержке.* Характеристика мотивации потребности: удовлетворять потребности благодаря сочувственной помощи близкого; быть тем, кого опекают, поддерживают, окружают заботой, защищают, любят, кому дают советы, кем руководят, кого прощают, утешают; держаться ближе к преданному опекуну; всегда иметь рядом того, кто окажет поддержку.

5. *Потребность в аффилиации.* Характеристика мотивации потребности: тесно контактировать и взаимодействовать с близкими (или теми, кто похож на самого субъекта или любит его), доставлять удовольствие объекту и завоевывать его привязанность; оставаться верным в дружбе.

6. *Потребность в понимании.* Характеристика мотивации потребности: ставить вопросы или отвечать на них; интересоваться теорией; размышлять; формулировать, анализировать, обобщать.

7. *Потребность в эксгибиции.* Характеристика мотивации потребности: производить впечатление, быть увиденным и услышанным, удивлять, очаровывать, развлекать, шокировать, заинтриговывать, забавлять.

8. *Потребность в автономии.* Характеристика мотивации потребности: освобождаться от уз и ограничений; сопротивляться принуждению; избегать или прекращать деятельность, предписанную деспотичными авторитарными фигурами; быть независимым и действовать соответственно своим

побуждениям; не быть чем-либо связанным, ни за что не отвечать; пренебрегать условностями.

9. *Потребность в агрессии.* Характеристика мотивации потребности: силой преодолевать противостояние; нападать, оскорблять, демонстрировать враждебность; сражаться; мстить за обиды; противостоять насилием или наказывать.

10. *Потребность в противодействии.* Характеристика мотивации потребности: в борьбе овладевать ситуацией или компенсировать неудачи; повторными действиями избавляться от унижения поражения; преодолевать слабость, подавлять страх; смыть позор действием; искать препятствия и трудности; уважать себя и гордиться собой.

11. *Потребность в защите.* Характеристика мотивации потребности: защищаться от нападений, критики, обвинений; замалчивать или оправдывать ошибки, неудачи, унижения.

12. *Потребность в избегании ущерба.* Характеристика мотивации потребности: избегать боли, ран, болезней, смерти; избегать опасных ситуаций; принимать для этого предупредительные меры.

13. *Потребность в избегании позора.* Характеристика мотивации потребности: избегать унижения; уходить от затруднений или избегать ситуаций, в которых возможно унижение, презрение, насмешка, безразличие других; воздерживаться от действий с целью избежать неудачи.

14. *Потребность в опеке.* Характеристика мотивации потребности: проявлять сочувствие и помогать беззащитным в удовлетворении их потребностей — ребенку или кому-то, кто слаб, обессилен, устал, неопытен, немощен, потерпел поражение, унижен, одинок, удручен, болен, в затруднении; помогать при опасности. кормить, поддерживать, утешать, защищать, опекать, лечить.

15. *Потребность в порядке.* Характеристика мотивации потребности: приводить все в порядок, добиваться чистоты, организованности, равновесия, опрятности, аккуратности, точности.

16. *Потребность в игре.* Характеристика мотивации потребности: действовать «забавы ради» — без иных целей; смеяться, шутить; искать расслабления после стресса в удовольствиях; участвовать в играх, спортивных мероприятиях, танцах, вечеринках, азартных играх.

Следующий компонент в формировании мотива, который рассмотрим - это интерес. *Интерес* — актуализированная потребность, удовлетворение которой в силу ограниченности благ требует активности индивида. Эта та реальная база, на которой формируются мотивы. В отличие от потребностей, которые первоначально сознательно могут и не быть связаны с объектом, интерес всегда осознан и предметен. Он действует в силу его осознанной значимости и эмоциональной привлекательности.

Главное в том, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей. Потребности приобретают сознательную, смыслообразующую силу именно через интерес,

т.е. через полное понимание сущности потребности и способов ее удовлетворения, в результате чего мотивационный процесс принимает не только ясную и определенную направленность, но и положительную эмоциональную окраску

В блок «внутреннего фильтра» входят такие компоненты, как нравственный контроль; оценка внешней ситуации; оценка своих возможностей (знаний, умений, деловых качеств); личные предпочтения (склонности, уровни притязаний).

Целевой блок состоит из следующих компонентов: благо — любой компонент среды, способный удовлетворять потребность индивида. Не существует жесткой привязки блага и потребности: одни и те же потребности могут удовлетворяться различными благами; одно и то же благо способно удовлетворять разные потребности. Развитие потребностей — это смена предпочтительных благ для их удовлетворения.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Национальная культура, в свою очередь, порождает особенности менталитета, черт характера и личности каждого отдельного человека. С учетом этих особенностей и должен осуществляться найм персонала в организацию и, как следствие, должна изменяться корпоративная культура. Иногда менеджеры склонны проецировать свои ценности на подчиненных. Но ведь именно разнообразные ценности лучшего всего способствуют формированию сильного коллектива: те, кто ценит творческий подход, становятся новаторами; те, кто ценит независимость, работают наиболее эффективно, когда их не подгоняют (для примера: одним из сильных мотиваторов для таких людей может стать возможность удаленной работы); те, кто ценит порядок и рутину, станут незаменимыми конторскими сотрудниками и будут охотно подчиняться распоряжениям начальства. Таким образом, узнав, что ценит каждый работник, руководство сможет использовать его ценности на благо всей команды [26]⁹⁵.

Важно отметить, что ценности корпоративной культуры часто зависят от личных ценностей руководителей компании, непосредственно занимавшихся ее формированием. На всех стадиях ее развития личная культура руководителя компании - его личная вера, ценности и стиль поведения - во многом

⁹⁵ Евсеев В.А., Высоцкая Н.В., Кибина И.И. Управление корпоративными отношениями в российских компаниях: практики и модели / Под ред. С.Е. Литовченко. - М.: Ассоциация менеджеров, 2005. - 56 с.

определяет культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Виды и конечные цели воздействий разнообразны и многообразны, но всегда на пути любого из них стоит человек (конкретная личность) или группа людей (трудовой коллектив). Нередки случаи, когда воздействия управляющей системы воспринимаются управляемой системой в виде бездействия или даже противодействия, несмотря на отлаженный процесс управления и научно-обоснованные решения. Очевидно, что, преломляясь на конкретном исполнителе, они приобретают некую "окраску" или даже меняют направление. Понимание важности и учет особенностей личности при формировании воздействия легли в основу мотивационного менеджмента, представляющего в настоящее время ключевое направление в корпоративном менеджменте персонала.

7.2. Теории мотивации

Научной основой мотивации выступают теории мотивации, среди которых выделяют два направления: содержательные и процессуальные. Теории мотивации анализируют факторы влияния на мотивацию личности.

Содержательные теории («теории потребностей») пытаются выяснить причины поведения человека, а процессуальные теории исследуют, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает. Содержательная сторона теорий мотивации персонала представлена в схеме на рис.7.2.

В составе группы мотивационных теорий содержательного характера обычно называют теорию А. Маслоу, теорию Д. МакКлелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга, а в составе группы процессуальных — теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости и модель Портера—Лоулера.

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором, что впервые было определено еще канадским психологом Виктором Врумом. Из всех представленных теорий мотивации наибольшую популярность приобрела теория Абрахама Маслоу, которая не раз подвергалась критике как несовершенная, известна как «пирамида потребностей Маслоу».

Графическое представление теории А. Маслоу — «пирамида Маслоу» [53]⁹⁶ — достаточно широко известно. Классификация А. Маслоу отражает деление потребностей на первичные и вторичные. Первичные являются физиологическими, а вторичные - психологическими. В классификации потребностей А. Маслоу первичными потребностями выступают физиологические, безопасность и защищенность, а вторичными названы

⁹⁶ Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. — М.: «Дело», 1992. С. 372.

социальные потребности, потребность в самоутверждении и потребность в самовыражении.

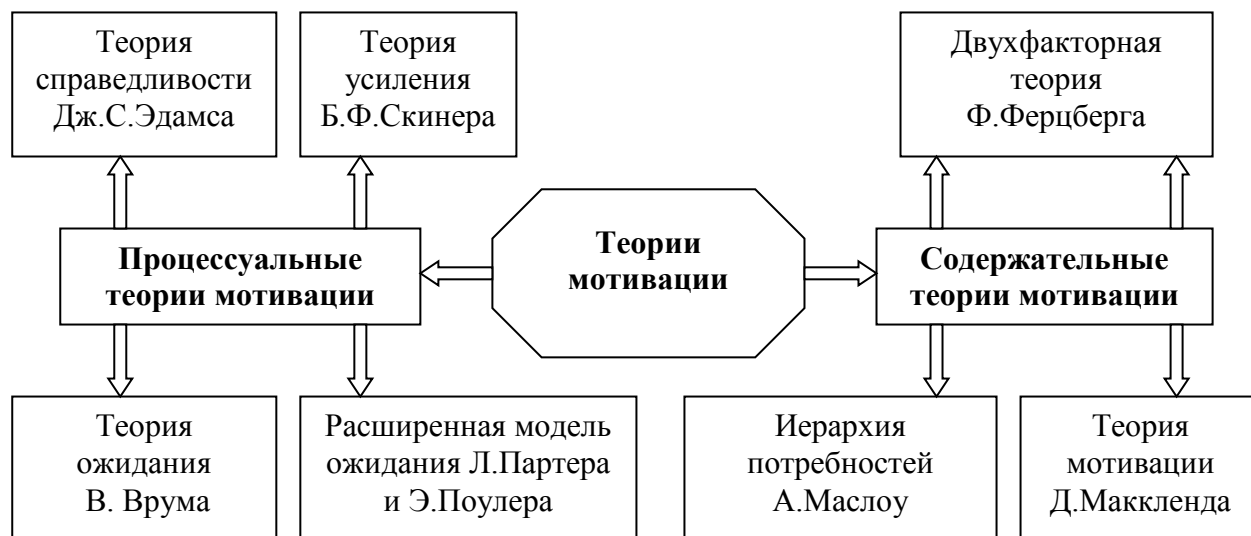


Рис. 7.2. Теории мотивации

Два нижних уровня отражают первичные потребности, три верхних - вторичные. Критика теории мотивации Маслоу базируется на том, что физиологические потребности в развитых странах перестали играть свою основную роль и в XXI веке уже не они определяют поведение человека, и материальный фактор уступает место нематериальному фактору (рис. 7.3).

По мнению Маслоу, путь к осуществлению потенциальных возможностей индивида, т.е. к самореализации, лежит через последовательное удовлетворение потребностей более низкого уровня. Потребность, определяет мотивы поведения. Например, поведение человека, мотивируемого на втором уровне, т. е. на уровне обеспечения безопасности, при выборе места работы будет определяться степенью гарантированности длительной занятости, возможностями личного страхования и формирования индивидуального пенсионного фонда.

Субъект, мотивы поведения которого определяются потребностями третьего уровня, будет стремиться завоевать авторитет и уважение окружающих за достижения, которые одобряются в данной группе, коллективе. Хотя типология потребностей в этой модели используется давно и до сих пор применима, модель нельзя считать абсолютной, она не отражает национальные и индивидуальные особенности человека, неповторимость его жизненного пути и динамичный характер диспозиции мотивов (истинный творец игнорирует потребности нижнего уровня, стремясь только и сразу к самореализации) [72,с.45]⁹⁷.

⁹⁷ Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебник. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 416 с.: ил.



Рис. 7.3. Теории мотивации А. Маслоу

Самореализация (еще можно встретить аналогичные по смыслу понятия «самоактуализация», «самовыражение») выступает в форме художественного творчества, общения, труда, любви и т. п. Человек, достигший уровня самореализации, не отягощен мелкими пороками, имеет высокую самооценку без зазнайства, легко и открыто принимает других людей и природу, неконвенционален (не зависит от условностей), прост, с чувством юмора, склонен к переживанию вдохновения.

Некоторые психологи считают, что на содержание и расположение потребностей человека влияет понимание им смысла своей жизни. Если удалось выяснить актуальные потребности работника, можно разработать систему эффективного стимулирования его поведения, предложив в качестве стимула удовлетворение потребности, например, участие в пенсионном фонде, публичное признание заслуг, право участия в престижном клубе и т.п.

В теории МакКлелланда интересна справедливая для американского общества идея о наиболее желательном (среди трех определяющих поведение стремлений — быть причастным к деятельности организации или группы, стремление к власти, стремление к успеху) мотиве поведения — стремлении к успеху. Задача при этом заключается в обеспечении увязки общей направленности работника на успех с достижением успеха в процессе достижения целей данной корпорации.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга — модель мотивации, основанная на потребностях (табл. 7.1)., по-видимому, годится для развитого демократического общества с высоким уровнем производства и удовлетворенности первичных витальных потребностей. Таким обществом могут считаться, в частности, сегодняшние США.

По мнению Ф. Герцберга и его последователей, факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, все виды и формы вознаграждения и

социально-психологический климат воспринимаются только как естественный «гигиенический» фон, способствующий повышению удовлетворенности трудом, но не способные при увеличении их качественных и количественных параметров вызвать повышение производительности труда. Однако ухудшение их параметров, по сравнению с привычным достаточно высоким уровнем, приводит к снижению отдачи работников.

По-настоящему же способны вызвать рост отдачи такие мотиваторы, как достижение успеха, возможность продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и вероятность творческого и делового роста.

В современной интерпретации эти условия называют «главными мотиваторами» и выделяют три их группы: личное развитие, чувство причастности, интерес—вызов.

Таблица 7.1.

Модель мотивации Ф. Герцберга

Гигиенические факторы (факторы внешней среды). Их недостаток снижает удовлетворенность трудом, их достаточность сама по себе не повышает удовлетворенность трудом и не мотивирует рост эффективности	Мотивации — связаны с характером и сущностью работы, их наличие повышает удовлетворенность трудом и мотивирует повышение эффективности труда
Политика фирмы и администрации. Условия работы. Зарплата. Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными. Степень непосредственного контроля за работой.	Успех. Продвижение по службе. Признание и одобрение результатов работы. Высокая степень ответственности. Возможности творческого и делового роста.

Теория Ф. Герцберга известна и популярна на западе с 1959 года. Обращаем внимание на место, которое отведено зарплате - по мнению Герцберга, зарплата не является мотивирующим фактором. Это расходится с представлениями современных предпринимателей и бизнесменов о стимулировании работников - как правило, они считают именно зарплату основным и единственным мотиватором.

Возможно, теория Герцберга применима только для американского общества. Нашим предпринимателям и бизнесменам не хватает времени, умения и желания применять более богатую палитру методов стимулирования. Возможно, что сегодняшние условия существования человека на рынке труда переводят вышеназванный фактор в категорию стимулирующих. И получаемые от работников результаты при сложившейся схеме стимулирования пока что удовлетворяют отечественный бизнес. Условия нормального конкурентного и честного рынка требуют от персонала именно неординарных результатов, чтобы фирма могла выстоять и развиваться.

Ценности — это представление субъекта (общества, класса, группы, человека) о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей. Направленность личности на те или иные ценности характеризует ее ценностные ориентации, общие ориентиры поведения. Различают ценности — цели или терминальные ценности, и ценности — средства или инструментальные ценности.

Особая индивидуальность личности проявляется и в уникальности диспозиции и набора ценностных ориентации, а поскольку эти категории носят абстрактный характер (мудрость, здоровье, интересная работа, свобода, счастье и т. п.), то и содержание, вкладываемое индивидом в каждое понятие, индивидуально. Недостаточно узнать структуру ценностных ориентации личности, надо понять и содержание, которое он вкладывает в каждое понятие.

Уникальность жизненного пути человека, его социализации приводит к различным результатам в части ценностных ориентаций. Несмотря на типовое образование и воспитание, осуществляемое единым субъектом — государством, мы, к счастью, остались уникальными.

Отец научного описания *методологии системного подхода Людвиг фон Берталанфи* вывел философскую символическую теорию ценностей. Во-первых, он отмечает символический, неконкретный характер человеческих ценностей: это продукт психической деятельности, не имеющий материальной формы, сохраняющийся и действующий в сознании людей, влияющий на их поведение, передаваемый из поколения в поколение именно как ценность, от которой зависит существование рода человеческого. Действительно, что такое «любовь», «благо», «честь», «совесть» и т. п.? Каких потрогать, измерить, передать другому, кроме как словами, примером?

Во-вторых, в процессе жизни человек соприкасается с представлениями об этих ценностях других людей, что-то ему кажется убедительным, достойным ассимиляции, включения в структуру собственной личности, а что-то — неприемлемым либо достойным модификации. Этот процесс, работа души над ценностями человечества, общества, общности вплоть до семьи, других личностей приводит к формированию своей собственной нравственной и ценностной структуры, через призму которой человек воспринимает окружающий мир и самого себя. Этот процесс динамичный и никогда не прекращается. Поэтому исследование ценностных ориентации не может быть одномоментным, и прошлые выводы не могут считаться адекватными текущему моменту [72]⁹⁸.

Получив представление о ценностных ориентациях работника (что само по себе уже представляет сложнейшую проблему), можно решать вопрос о доверии ему. Контроль, тем не менее, должен оставаться, а исследование ценностных ориентаций повторяться.

⁹⁸ Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебник. — СПб: Издательство «Питер», 2000. — 416 с.: ил.

Теория ожиданий В.Врума определяет мотивацию, точнее, ее интенсивность, как функцию совместного действия таких условий:

ожидание того, что усилия приведут к ожидаемым результатам;

ожидание того, что результаты повлекут за собой определенное вознаграждение; ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность для работника.

Теория справедливости указывает на субъективность восприятия вознаграждения, причем значительную роль при оценке вознаграждения играет его соотношение с вознаграждением других лиц, выполняющих аналогичную работу. Повидимому, отсюда можно вывести оправдание «уравниловке» либо принципу выдачи вознаграждения в закрытых конвертах.

Сложная для практической реализации модель *мотивации Портера—Лоулера* объединяет подходы В. Врума и теории справедливости и увязывает в единую систему мотивации, включая усилия работника, его способности, результаты труда, вознаграждение, удовлетворение от работы и вознаграждения, субъективность в восприятии этих факторов.

7.3. Формы мотивации, система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала

В корпоративном менеджменте существует множество форм мотивации. Условно их можно объединить в 4 группы:

1) косвенная мотивация, к которой можно отнести условия работы и предоставление отпуска, наличие, размер и состав социального пакета, гибкий график работы, удобство транспортной досягаемости и т.д.;

2) организационная - мотивация целями, участием, делегирование полномочий и ответственности;

3) моральная мотивация - это психологический климат в коллективе, общественное признание и признание заслуг, одобрение сослуживцев, карьерный рост, социальный статус;

4) материальная мотивация - премии, надбавки, налоговые льготы и т.д.

В Словаре управления персоналом приведено следующее понятие. Мотив - побудительная причина, повод к тому или иному действию. Мотивация представляет собой процесс создания условий, направляющих поведение человека в нужном организации направлении, способствующих проявлению заинтересованности, добросовестности и старательности при реализации воздействий управляющей системы.

В основе управленческого воздействия лежит функция активизации работника, включающая: мотивирование; стимулирование; воодушевление.

Мотивы бывают внутренними, порожденными отношением человека к той или иной деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него факторов окружения, не зависящих от человека. Внешние мотивы называются стимулами ("стимул" - греч.) - заостренная палка, которой в древности погоняли животных. Стимулы могут быть материальными (повышение оклада)

или нематериальными (слава, почет). Внутренними мотивами могут выступать любовь к профессии, стремление к самообразованию, творчеству.

Воодушевление имеет под собой идеологическую основу, когда некая сформировавшаяся благодаря своеобразной системе ценностей цель заставляет человека пренебречь большинством разумных в обычных условиях доводов и даже терпеть лишения, отказавшись от комфорта, сна, отдыха, карьеры ради ее достижения. Можно привести массу примеров проявления воодушевления в творческой среде, когда, например, композитор или поэт создает гениальное произведение на одном дыхании. Изучением механизмов достижения такого творческого подъема занимаются науки эвристика ("управление созданием шедевра") и креативистика (от англ. create - создать). Креативный менеджмент занимается вопросами управления интеллектуальным трудом творческих групп.

Если рассматривать процесс воодушевления с позиций менеджмента корпорации, то его главным результатом, безусловно, нужно считать проявление такого феномена, как энтузиазм, благодаря которому многократно возрастает эффективность труда. То есть при тех же самых затратах цель достигается в кратчайшие сроки. Зачастую оптимальное решение инновационного типа может быть найдено только благодаря этому феномену. Проявление энтузиазма полезно компании еще и тем, что представляет собой "питательную" среду для развития таких групповых качеств, как сплоченность, взаимовыручка, взаимоподдержка и т.д.

В корпоративной культуре мотивация персонала реализуется в рамках процесса управления человеческими ресурсами. Для управления человеческими ресурсами приоритетными становятся ценности и моральные установки работников (а не просто их навыки и умения), которые должны быть сопоставимы с целями и ценностями компании. Работники всегда ищут личного удовлетворения от работы, но за последнее десятилетие изменилось его содержание.

Требования к корпоративной культуре, говорящие о возможности для людей быть ближе к своим ценностям, предполагают гибкость требований компании. Деятельность организаций сейчас в большей степени базируется на работе в командах, чем когда-либо. Работа в команде может способствовать колоссальному успеху. Помимо прочего, создание команд может повысить удовлетворенность работой, заинтересованность работников, чувство защищенности, а также сократить текучесть кадров.

Необходимо отметить, что в современном бизнесе большая часть стимулирующих воздействий утратила актуальность, да и мотиваторы претерпели существенные изменения. Это связано, прежде всего, с коренными изменениями в менталитете всего общества в целом и отдельных его групп.

Имеется определенная зависимость мотивационной эффективности от основных составляющих менталитета работников организации. Современный этап развития экономической практики отдает приоритет социально-гуманитарным составляющим развития, стремясь соотнести себя с

общемировыми тенденциями. Это значит, что человек, предлагающий организации свой труд, не намерен рассматривать себя как вспомогательный элемент в этой организации. Напротив, он хочет быть основным, иметь персональную роль, и постоянно ощущать свою значимость, а для этого его нужно хвалить, благодарить и планировать перспективы его карьерного роста.

Резко снижает мотивационную эффективность отсутствие периодических оценок и прогнозов на будущее. Такая позиция работника заставляет менеджмент организации задуматься над проектированием такой внутренней среды в организации, которая позволила бы сбалансировать интересы персонала со скоростью и качеством достижения корпоративных целей.

При отсутствии эффективной мотивационной системы крупные компании «заболевают» явлениями абсентеизма и рестрикционизма. В скрытой форме обнаружить их непросто, так как внешние проявления их могут выглядеть благопристойно. В Словаре управления персоналом приведено следующее понятие. «Абсентеизм - это отсутствие на работе». Однако можно находиться на рабочем месте, формально выполнять предписания, но работать неэффективно. Понятие «рестрикционизм» в этом Словаре имеет следующую трактовку - «сознательное ограничение работником результатов своего труда».

"Работа с прохладцей" - об этом феномене писал Ф. Тейлор, называя его также саботажем. Суть этого явления в том, что работники физически (объективно) могут, но психологически (субъективно) не хотят работать, но при этом делают вид, что трудятся изо всех сил. Важно иметь количественное представление о масштабах этих явлений в организации.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности — это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. Управление мотивацией и стимулированием труда, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру (табл. 7.2).

Руководителю как субъекту управления необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

- стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему минимизировать рутину;

- поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;

- предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост; своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;

- с уважением относиться к своим подчиненным;

- привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;

Таблица 7.2.

Характеристика структурных элементов управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Наименование элемента	Содержание элемента	Характеристика содержания элемента
Субъект управления	Воплощает активное направляющее начало управления, инициацию процесса воздействия на персонал	- Руководители высшего уровня управления; - линейные и функциональные руководители других уровней; - руководители и специалисты службы управления персоналом; - первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы; - сами работники; - субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня
Объект управления	В широком смысле объектом управления является весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками организации	- Следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивация труда всех категорий персонала. Поэтому в узком смысле можно выделить в качестве специфических объектов управления потребности человека, которые он может удовлетворить посредством трудовой деятельности (материальное благополучие, власть, успех, безопасность, статус, престиж, продвижение, развитие и личностный рост, самореализация, общение и пр.)
Механизмы мотивации труда	Создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда	- Структурируют, упорядочивают взаимодействие между субъектом и объектом управления, стабилизируют и регулируют его. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников. - Различают: - механизм формирования мотивации; - механизм функционирования мотивации
Ресурсы управления	Все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации управленческого воздействия	- Властно-административные ресурсы (законы, положения, нормы, распоряжения, приказы, стандарты, государственные и коммерческие заказы и пр.); - экономические ресурсы (денежные ресурсы, льготы, компенсации, блага); - информационно-коммуникативные ресурсы; - организационно-управленческие ресурсы (должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение); - социально-психологические ресурсы (морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия)
Функции управления	Эффективное управление мотивацией и стимулированием	- Проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала; - формировать стратегию, цели и принципы

	труда предполагает выполнение специфических (конкретных) функций управления	политики организации в области мотивации и стимулирования персонала; - определять содержание и структуру системы стимулирования персонала; - разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда); - разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет); - разрабатывать систему нематериального вознаграждения; - разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала; - внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала

стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;

обеспечить информацию о том, что поощряется, в форме «обратной связи».

Эффективность управления мотивацией и стимулированием персонала обеспечивается формированием и функционированием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации (рис. 8.10). Ставная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала — обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организаций может быть дифференцирована на следующие подцели.

Привлечение персонала в организацию. Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы.

Сохранение сотрудников организации. Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими компаниями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники.

Стимулирование производительности. Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации.

Справедливая оценка трудового вклада работников. Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен адекватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом.

Эффективное развитие бизнеса. Затраты организации на систему мотивации и стимулирования труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработных плат и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом.

Оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации.

Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда — это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации и их содержание представлены на рис. 7.3.

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных актах. Основные внутриорганизационные нормативные документы, прямо или косвенно регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда.

Среди документов особого внимания требуют те, которые касаются материального стимулирования труда персонала, поскольку в отличие от многих других данные документы имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования труда персонала.

В процессе функционирования системы управления мотивацией и стимулированием важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей ее совершенствования и развития. Как известно, оценить эффективность самого процесса мотивации труда можно с помощью количественных и качественных показателей результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, а также оценки конечных показателей работы организации, улучшения социально-психологического климата и др.



Рис. 7.3. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации

Нормативными документами, регламентирующими различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации являются следующие.

1. В системе мотивации и стимулирования труда персонала в целом: Коллективный договор; Трудовой договор; Положение о системе управления персоналом; Положение о персонале; Правила внутреннего распорядка;

Положение о подразделении; Должностная инструкция; Штатное расписание; Типовая структура управления и укрупненные нормативы численности работников и др.

2. В материальном стимулировании персонала: Положение об оплате труда и материальном стимулировании; Положение об организации оплаты труда работников; Положение о премировании персонала; Положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете); Положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации; Положение о выплате надбавки за ученую степень; Об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и др.

3. В нематериальном стимулировании: Этический кодекс организации; Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; Положение о проведении аттестации персонала; Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства название «Лучший по профессии»; Положение о почетном звании (грамоте); Положение о профессиональном обучении кадров; Положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования; Положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру (докторантуру) для целевой подготовки; Положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации; Положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом; Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием; Положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом; Положение об управлении деловой карьерой персонала и др.

7.4. Материальное и нематериальное стимулирование персонала

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения. Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального не денежного стимулирования.

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале (рис. 7.4).

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

1) заработная плата — это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;

2) заработная плата — это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;

3) заработная плата — это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Регулирование оплаты труда персонала требует ее соответствующей организации, с одной стороны, обеспечивающей гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с индивидуальными и коллективными результатами труда. Под организацией оплаты труда на предприятии понимается построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение нормы труда.

Эффективная организация оплаты труда предполагает соблюдение определенных принципов, которые служат экономическими ориентирами в материальном стимулировании работников, в организации оплаты труда.

К элементам организации оплаты труда на предприятии относятся нормирование труда, условия оплаты труда, формы и системы оплаты труда.

Нормирование труда — это механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности (или трудовых затрат). Ими могут быть нормы затрат и результатов труда, загруженности и численности работающих, продолжительность рабочего времени, длительность производственного цикла и др. Нормирование труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях. Норма труда определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.



Рис. 7.4. Структура материального стимулирования

Условия оплаты труда зависят от качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относятся система тарификации, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей (аналитические балльные оценки видов деятельности, рабочих мест; аттестация работников; квалификационные уровни; коэффициенты трудовой стоимости и т.п.). В качестве дополнительных инструментов можно использовать стимулирующие и компенсирующие доплаты и надбавки, учитывающие различия в условиях труда, его интенсивности, режимах, природно-климатических условиях и проч.

Нормирование труда и условия оплаты труда представляют собой лишь базу для установления размера заработной платы. Для практического их использования необходим четкий алгоритм зависимости оплаты труда от норм труда и показателей, характеризующих количество и качество затраченного труда. Эта зависимость отражается через формы и системы оплаты труда.

В организации оплаты труда на предприятии системы заработной платы призваны обеспечивать учет количественных и качественных результатов труда при определении размеров заработка и материальную заинтересованность работников в улучшении результатов работы и итогов деятельности, предприятия (учреждения, организации).

Все системы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на две большие группы, называемые сдельной и повременной формами оплаты труда. Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции (выполненного объема работ) или затрат времени на ее изготовление.

Сдельно-повременные (смешанные) системы включают в себя элементы как сдельной, так и повременной формы. К ним относятся системы Тэйлора; Барта-Меррика; Аткинсона; Хэлси. Выбор той или иной формы оплаты труда определяется особенностями технологического процесса, характером применяемых средств труда и формами его организации, а также требованиями к качеству производимой продукции или выполняемой работы.

Всесторонний учет этих условий может быть осуществлен только непосредственно на предприятии. Поэтому выбор форм и систем оплаты труда — компетенция предприятия. Как показывает практика, наиболее эффективна в тех или иных производственных условиях та форма оплаты труда, которая способствует росту выработки, улучшению качества изделий (услуг), снижению их себестоимости и получению дополнительной прибыли, обеспечению наиболее полного сочетания интересов работников с интересами коллектива предприятия и работодателя.

К базовой части заработной платы могут быть установлены надбавки, которые являются составной частью разработки условий оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные трудозатраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и в связи с этим направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем.

В настоящее время в экономике страны применяется более 50 наименований доплат и надбавок. Доплаты и надбавки разделяются на гарантированные трудовым законодательством (обязательные к применению) и факультативные, определяемые локальными нормативными актами (положением об оплате труда, коллективным договором, положением о персонале и т.п.).

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премии как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем.

Премия имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если премия ее теряет, то с ней утрачивается смысл премирования как материального стимулирования. Применение премии как мощного средства стимулирования должно обеспечивать оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций — так называемых бенефитов, образующих в совокупности социальный пакет. Льготы и компенсации могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам. Структура материального не денежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и состав которых представлены в табл. 7.3.

Таблица 7.3.

Материальные не денежные стимулы

Группы материальных не денежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте /должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	Полная или частичная оплата сотовой связи; предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; переносной персональный компьютер; оплата представительских расходов.
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	Доставка сотрудников (на работу /с работы); негосударственное пенсионное обеспечение; компенсация стоимости отдыха детей; обязательная медицинская страховка; оказание материальной помощи; компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом.
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	Предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и пр.; организация питания в отдельном зале для высшего руководства; заказ легких закусок, напитков на рабочее место; дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); дополнительное медицинское страхование членов семьи; организация и оплата дорогостоящего отдыха; полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе.
Индивидуальные	Привлечение / удержание ценных специалистов	Предоставление потребительских кредитов /поручительство перед банком на неотложные нужды; предоставление кредитов /поручительство перед банком на приобретение жилья;

		оплата обучения; предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; обеспечение служебным жильем /компенсация стоимости аренды жилья

Льготы и компенсации являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. В связи с этим можно выделить ряд задач, которые организация стремится решить, добровольно предоставляя своим сотрудникам льготы и компенсации:

приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями организации;

выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своей организацией;

повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо организации;

социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;

создание положительного микроклимата в трудовом коллективе;

формирование позитивного общественного мнения об организации как работодателе и укрепление ее положительного имиджа среди сотрудников.

Систему материального стимулирования органично дополняет нематериальное стимулирование.

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально - обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала.

Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, в то же время реально затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности. Нематериальное в стимулировании базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших (социальных) потребностей человека.

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит оттого, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом.

Организационное (трудовое) стимулирование — это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными человека условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п.

Особое значение в этой связи приобретает содержание труда как комплексная характеристика трудовой (профессиональной) деятельности, отражающая многообразие трудовых функций и операций, выполняемых в процессе трудовой деятельности. Трудовая деятельность может заинтриговать человека неизвестностью, загадочностью конечного результата (например, результат опыта для ученого или изысканий для геолога) или сложностью решаемой задачи, которая словно бросает вызов самолюбию человека («смогу или не смогу?»). Профессионально заинтересованный человек испытывает удовольствие, не только решив трудную задачу, но и затрачивая усилия на процесс решения, на поиск наиболее продуктивного варианта. Работа в этом случае осуществляется ради нее самой и не является только средством достижения внешней цели.

Познав удовольствие от процесса и результата выполнения работы (задачи), человек предвкушает возможность такого удовольствия и в дальнейшем, что будет побуждать его к выполнению этой деятельности вновь. Работник ожидает вознаграждения в виде интенсивных положительных эмоций, радости и удовольствия от труда как интересного вида деятельности, и его трудовой энтузиазм проявляется в ощущении полной (умственной и физической) включенности в деятельность, полной концентрации внимания, мыслей и чувств на деле. Человек знает, как следует действовать в тот или иной момент работы, поскольку четко осознал цели деятельности и не страшится возможных ошибок и неудач.

Методы организационного стимулирования персонала представлены на рис.7.5. Перечисленные в таблице методы организационного стимулирования направлены на изменение чувства удовлетворенности работников своим трудом в данной организации. Особенность труда как основы образа жизни человека заключается в том, что удовлетворенность трудом во многом

определяет удовлетворенность жизнью и является интегральным показателем социального самочувствия человека. Заменяя человека машиной на рутинных, низко интеллектуальных операциях, обогащая и укрупняя труд, продвигая работников на профессиональном и должностном уровнях, вовлекая в процесс управления своим трудом и организацией в целом, работодатель формирует более развитую социально стабильную личность работника XXI в.

Одной из актуальных проблем современного работающего человека является тотальная нехватка свободного времени. Активное развитие экономики, конкуренция на рынке труда многих профессий, рост информационных потоков — все эти объективные факторы повышают ценность такого стимула, как «свободное от работы время», и заставляют искать способы уплотнять рабочее время, искать резервы — для развития, освоения новейших технологий, профессионального и личностного роста, для создания семьи, для друзей, увлечений, отдыха, занятий спортом. Поэтому очевидна актуальность использования такого важного стимула, как свободное время, в системе управления мотивацией и стимулированием персонала организации.

Стимулирование свободным временем — это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости. Суть стимулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи, здоровья и отдыха.

Рост материального благосостояния общества, уровень развития мировой науки, культуры, искусства, информационных технологий обуславливает расширение круга интересов современного человека, находящихся вне плоскости профессиональной трудовой деятельности.

Многим работникам сегодня требуется свободное время, чтобы воспользоваться всем, что дает им жизнь в современном высокоразвитом обществе, чтобы совмещать работу и личную жизнь без ущерба для последней, и т.п.

Цель стимулирования свободным временем — поощрение работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых успехов посредством предоставления особых условий занятости: предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости (табл. 7.4).

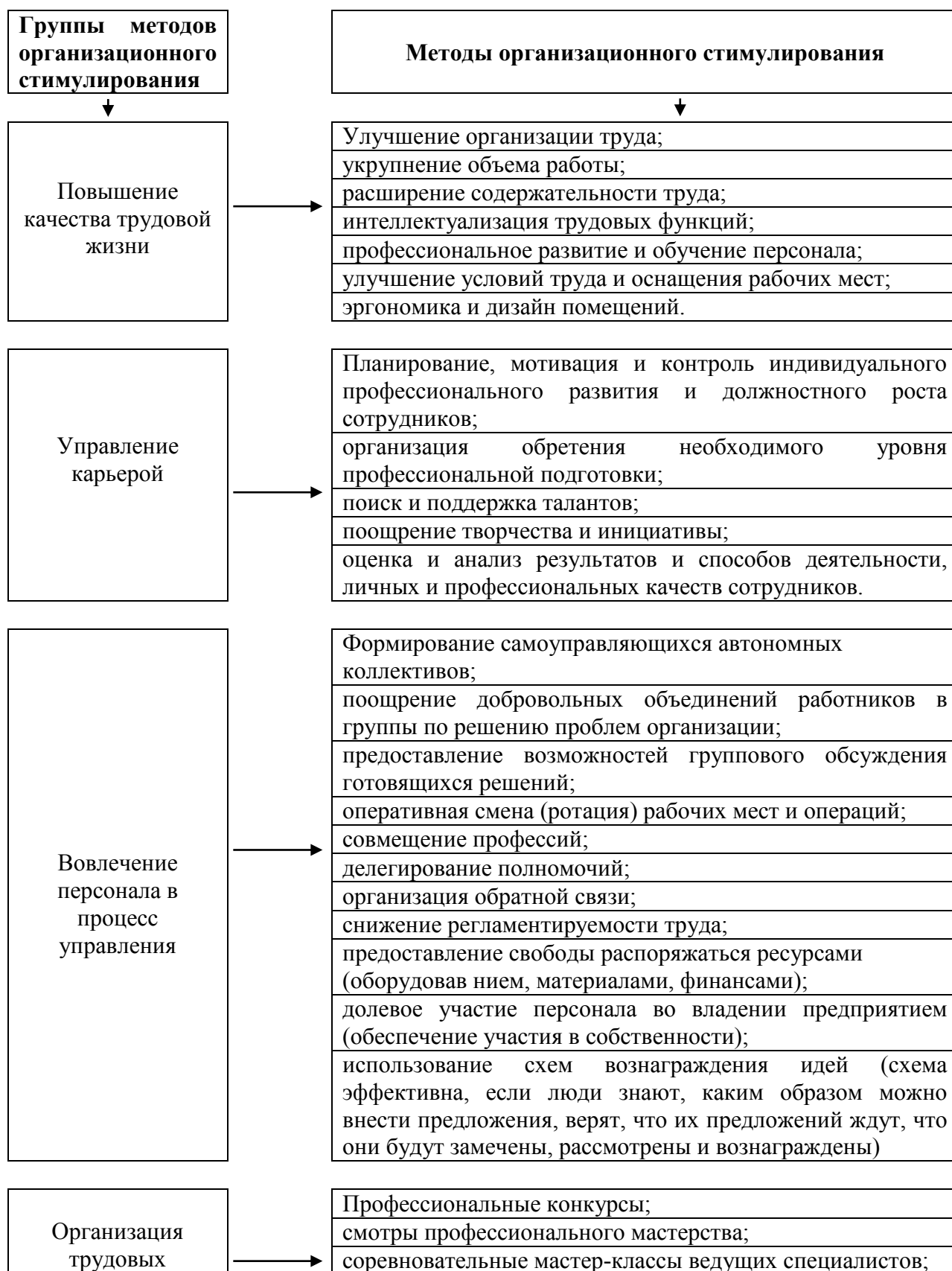
Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования должна быть направлена на решение следующих основных задач:

- привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов, обеспечение организации кадрами требуемого качества, количества и в нужное время;

- снижение текучести кадров;

- формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в первичных коллективах и в целом в организации;

формирование (упрочение) имиджа организации как благоприятного работодателя;
 формирование и поддержание организационной культуры.



соревнований	блиц-турниры; соревнования коллективов за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов

Рис. 7.5. Схема методов организационного стимулирования персонала

Таблица 7.4.

Методы стимулирования свободного времени

Группы стимулирования свободным временем	Методы стимулирования свободным временем
Предоставление дополнительного времени отдыха	Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск; присоединение дополнительных дней к отпуску; дополнительный оплачиваемый отпуск; творческий отпуск; дополнительный отпуск без сохранения заработной платы.
Установление гибких режимов рабочего времени	Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени; применение методов разделения работы; вахтово-экспедиционная форма работы.
Применение гибких форм занятости	Временная и сезонная занятость; free lance надомная работа; агентская работа; работа администратора на домашнем телефоне; самозанятость и др.

Материальные и нематериальные стимулы должны активно дополнять друг друга в системе стимулирования персонала, которая станет эффективной, если будет основана на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал с целью усиления мотивации правомерного поведения и поощрения развития нужных для организации (и/или общества) форм отношений.

7.5. Поощрение персонала в зарубежных компаниях

Существует большое количество мотивационных теорий о том, каким образом следует поощрять персонал. Применение этих теорий и подходы к мотивации труда, созданные зарубежными учеными имеют свои нюансы.

На Западе проблема мотивации персонала понимается гораздо шире. Например, в нашей стране принято считать, что человек трудится исключительно ради денег. Конечно, вопрос о зарплате должен стоять на первом месте, ведь только очень редкие энтузиасты работают за идею. Но если компания представит своему сотруднику возможность посещать корпоративные курсы по изучению иностранного языка или абонемент в

бассейн, то, разумеется, работник с большим удовольствием воспользуется этим предложением, а его лояльность повысится.

Помимо финансовой стороны, за рубежом заметная роль отводится нематериальным способам мотивации. Западные менеджеры по управлению персоналом давно пришли к выводу о том, что сотрудники — главная ценность компании, их нужно холить и лелеять, ведь от трудоспособности коллектива зависит успех фирмы.

Соединенные Штаты Америки — идеологи современных методов ведения бизнеса. Они являются родоначальниками таких понятий как «HR» и «внутрикорпоративная культура». В 60-е годы XX века в США были разработаны основные принципы работы с человеческими ресурсами, системы материальной и нематериальной мотивации, способы повышения лояльности сотрудников.

Практически все американские компании, помимо системы вознаграждений, предоставляют своим сотрудникам медицинское страхование за счет фирмы, программы повышения квалификации, корпоративные обеды и многое другое. Например, корпорации IBM и AT&T в ответ на изменения демографической ситуации в стране разработали и успешно реализовали так называемые семейные программы. Большая часть сотрудников этих компаний — люди в возрасте до 40 лет, у многих из которых есть маленькие дети. Руководство корпораций предоставляет этим работникам возможность работать по гибкому графику, помощь в подборе нянь, корпоративные детские сады и ясли, а также организует праздники для сотрудников с малышами.

Большое внимание американцы уделяют и повышению квалификации своих работников. В каждой из вышеупомянутых корпораций затраты на все виды обучения составляют практически 800 млн долларов в год. Обучение, по мнению американцев, способствует повышению индивидуальной трудовой отдачи и увеличению прибыли компании.

А вот какая практика применяется в крупнейшей американской корпорации Walt Disney Co.: на центральной улице «Диснейленд-парка» окна кафе посвящают наиболее ценным сотрудникам.

Французы не то чтобы не любят работать — они просто предпочитают не перерабатывать. Об этом свидетельствует 35-часовая рабочая неделя, утвержденная в большинстве французских компаний. И это несмотря на то, что во многих странах Евросоюза рабочая неделя составляет 40 часов.

К дополнительному вниманию к своей персоне со стороны компании французы относятся как к чему-то само собой разумеющемуся.

Практически 69% жителей Франции считают лучшей нематериальной мотивацией скользящий или гибкий график работы, вплоть до фриланса. Не менее важными французы считают медицинское и социальное страхование за счет компании, а также помощь в выплате кредитов. Широкое распространение во Франции получило и корпоративное питание. Кстати, дополнительное образование и повышение квалификации за счет работодателя французам вовсе не интересно, хотя многие фирмы и стараются внедрять многочисленные

обучающие программы. Этим славятся автомобильные компании Renault и Peugeot.

«В первую очередь служи императору и стране, во вторую — своей компании, в третью — своей семье, потом можешь уделить внимание себе самому», — этот основной принцип психологии японского общества идет еще из эпохи феодализма. Данный посыл находит отражение и в современной корпоративной культуре Страны восходящего солнца.

В Японии человек устраивается на работу на всю жизнь. Будучи однажды принятым в компанию, японец остается там вплоть до официального выхода на пенсию. Фирма, в которой работает специалист, становится практически второй семьей. Следовательно, нематериальная мотивация сотрудников осуществляется по психологической схеме «отец-сын», где отцом выступает компания, а сыном — сотрудник.

Компания способствует получению кредита, а нередко и сама беспроцентно кредитует своих сотрудников. Также фирма берет на себя все расходы в случае дорогостоящей учебы работника и его детей. Многие японские компании финансируют семейные торжества своих сотрудников — свадьбы и юбилеи, а также организуют спортивные мероприятия. Некоторые предприятия предоставляют жилье своим сотрудникам.

Любопытно, что в некоторых японских корпорациях приветствуются браки между сотрудниками. Таким образом, корпорация еще сильнее привязывает специалиста к своему рабочему месту — в этом случае работа становится практически домом.

Обеспечивают высокую мотивацию к труду широкие возможности карьерного и профессионального роста. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность отлично мотивирует сотрудников.

В Нидерландах основная роль, которая определяет заинтересованность и трудовую активность работников, отводится льготам и компенсациям. Если у сотрудника возникла необходимость в консультации врача, то компания предоставляет своему сотруднику два оплачиваемых часа — в течение них он может спокойно отправиться в больницу. А если подчиненный в течение трех месяцев отсутствовал на работе — например, по болезни, — то он получает один дополнительный оплаченный день отдыха.

А вот в Швеции первостепенными ценностями являются дружба, партнерство и коллектив. На втором месте в рейтинге приоритетов у шведов стоит интересная работа, и лишь на седьмой позиции — размер заработной платы. На сегодняшний день многие шведские компании разрешают своим сотрудникам работать дома.

Обобщим - в каждой стране своя корпоративная культура - в Америке доминирует культура успеха, в Европе — согласия, в Японии — синтеза. Но основывается она на основных принципах:

1. Обычно круг обязанностей каждого специалиста четко определен в должностной инструкции, компания ждет от сотрудника работы по правилам, за что и дается материальное вознаграждение.

2. Практически во всех западных компаниях существуют требования к стилю одежды.

3. Обязательны корпоративные мероприятия, тренинги, семинары на поддержание общекомандного духа и на развитие неподражаемости, ценности культуры компании.

4. Большое внимание уделяется коммуникационной системе и языку общения в коллективе.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.

6. Взаимоотношения между людьми, ценности и нормы;

7. Мотивация.

Итак, зарубежными компаниями, добившимися успеха благодаря четко выверенной корпоративной культуре и продуманной психологии управления являются: Digital Equipment, Emerson Electric, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments, Eastman Kodak, Caterpillar Tractor, Dana Corporation, Minnesota Mining & Manufacturing, Delta Airlines, Marriott, McDonald's, Boeing.

Ключевые слова: источники воздействия на персонал, материальное и нематериальное стимулирование, мораль, мотивация, персонал, поощрение, потребность, стимул, теории,

Вопросы для повторения:

1. Что входит в понятия «потребность», «мотив», «мотивация» и «стимул»?

2. Из каких компонентов создается мотивация персонала?

3. Перечислите формы мотивации персонала организации?

4. Из каких этапов формируется система мотивации персонала и стимулирования их трудовой деятельности?

5. Что такое «материальное стимулирование» и «нематериальное стимулирование», и какие формы стимулирования имеются в практике?

ГЛАВА 8. ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЫШЕНИЕ УСТОЙЧИВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- 8.1. Понятия «эффект», «эффективность» и «экономическая эффективность» в корпоративной культуре.
- 8.2. Модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании.
- 8.3. Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компании.
- 8.4. Эффективная корпоративная культура и оценка ее системы управления.
- 8.5. Структурные элементы корпоративной культуры, определяющие экономическую эффективность организации.

8.1. Понятия «эффект», «эффективность» и «экономическая эффективность» в корпоративной культуре

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно найти более распространенное понятие, чем эффективность. Ему посвящено множество научных трудов и исследований. Даны общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. Иногда ему придавался и типично лозунговый характер.

Дискуссии в этом направлении не прекратились и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы, более актуальные вопросы.

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского — действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления.

Эффективность выступает как индикатор развития, она же — его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, определяются меры, способствующие процессу развития, и отсекаются те из них, что ведут к регрессу.

Эффективность в этом смысле всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет эту деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность — качественная категория. Связанная с интенсивностью развития организаций (динамической качественной категорией), она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех его структурах и элементах, и исключает механистические подходы.

Столь широкая трактовка эффективности не противоречит узконаправленному ее пониманию. Широко известные показатели эффективности производства — его результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т. д. [76]⁹⁹ Это свидетельствует о многогранности категории эффективности, с одной стороны, и с другой — о сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для оценки степени влияния корпоративной культуры на эффективность экономической деятельности компаний рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями — *эффект и эффективность*.

Очевидна единая направленность этих категорий. И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, то есть его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Вместе с тем между категориями «эффект» и «эффективность» наблюдаются существенные различия. *Эффект является отражением результата деятельности, то есть того состояния, к которому стремится экономический объект.* Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но рассматривает условия, при которых он достигнут. *Эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат.* Эффективность есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность обеспечения экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения. Эффект, таким образом, представляет собой один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации.

В Экономическом словаре приводится следующее определение эффективности — это относительный эффект, результативность процесса,

⁹⁹ Томилов В. В. Культура организации предпринимательской деятельности: учеб. пособие. - СПб.: СПб УэиФ, 1993.

операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [66]¹⁰⁰.

Систематизацию подходов к пониманию эффективности в экономической науке предложил Б.М. Генкин [19]¹⁰¹. Экономическая эффективность рассматривается в трех ее основных аспектах:

эффективность как соотношение затрат и соответствующих им результатов;

эффективность как характеристика состояния экономической системы, или как характеристика качества управления (эффективное – неэффективное);

эффективность как мера приближения к оптимальному состоянию экономической системы или как вероятность достижения цели.

Доминирование экономического понимания эффективности складывалось на протяжении длительного времени. Речь идет о середине XVIII века и знаковой вещи того времени – работе Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», опубликованной им в 1776 году, снискавшей популярность в исследованиях последующих поколений экономистов. Но дело все в том, что, последователи А. Смита (в частности, Э. Беем-Баверк, Ф. Визер) совершенно не замечают написанную им ранее в 1759 году «Теорию нравственных чувств», которой он придавал даже большее значение. Так, Ф. Визер [14]¹⁰² заменил полезностью ценность товара, а также вывел закон экономического исчисления полезностей.

До сих пор среди исследователей доминирует экономический подход, однако появляются и другие пласты рассмотрения эффективности.

Экономика, как и социология входят в состав социальных наук. При этом область социального шире ее составляющих: социум не исчерпывается экономической сферой. Среди социологов об этом говорили В. В. Радаев [64]¹⁰³, Т. И. Заславская, Р. В. Рывкина [28]¹⁰⁴, М. Н. Руткевич [68]¹⁰⁵. Так, В. В. Радаев, отмечая отличия экономико-социологического подхода, указывает:

1. Экономическое действие есть форма социального действия;
2. Экономическое действие укоренено в социальных структурах;
3. Хозяйственные институты являются социальными конструкциями [64]¹⁰⁶.

¹⁰⁰ Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007.

¹⁰¹ Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: ИНФРА-М, 2006. С.156.

¹⁰² Визер Ф. Теория общественного хозяйства // Австрийская школа в политической экономии. М., 1992.- С. 442-450.

¹⁰³ Радаев В. В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология 2002. С.21-34.

¹⁰⁴ Заславская Т. И., Рывкина Р. В. Экономическая социология: исторические предпосылки и объект изучения. // Экономическая социология и перестройка / Общ.ред. Т. И. Заславской и Р. В. Рывкиной. – М.: Прогресс, 1989. С.16.

¹⁰⁵ Руткевич М. Н. Диалектика и социология. М., «Мысль», 1980. С.198.

¹⁰⁶ Радаев В. В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология 2002. С.21-34.

Таким образом, можно заключить, что экономическое действие институционально оформлено и осуществляется в рамках социально сложившихся ограничений. При этом основания экономических действий в различных сообществах могут быть принципиально различны, они определяются сложными переплетениями факторов экономического, технологического, политического и культурного свойства [64]¹⁰⁷.

Опираясь на данную точку зрения, можно утверждать, что некоторый продукт инкорпорируется как экономическую часть, так и в другие пласты существования социума (политический, культурный, административный и пр.).

Успешность деятельности определяется с помощью таких критериев, как полезность, точность, искусность, чистота. Данные критерии являются отражением ценностной позиции исследователей, а сама эффективность деятельности выражается в ценностном ракурсе.

Современные исследователи (в первую очередь зарубежные) подняли тему негативного влияния доминирования экономических ценностей в социуме. В частности, П. Димаджо приводит пример результатов исследования: экономисты чаще остальных участников эксперимента демонстрируют поведение «безбилетника» [24]¹⁰⁸ и утверждает, что носители экономических ценностей принципиально отличаются от представителей социума, не социализованных в экономических институтах.

Однако тренд негативных социальных последствий из-за погони за экономической эффективностью четко прослеживается и в результатах исследований ученых и в действиях на государственном уровне. Подтверждением этому служит введение, начиная с конца XIX века, ряда ограничений: законов о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антимонопольных и экологических. Так было осознано, что экономическая эффективность на уровне организации может оказываться разрушительной на уровне общества.

В современном ключе рассмотрение данной проблемы идет в рамках программ устойчивого развития. Понятие устойчивого развития было введено для определения взаимоотношений человека, общества и природы и понимается как «развитие, которое удовлетворяет потребности

настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [56]¹⁰⁹.

Попытки совместить характеристики эффективности, как на уровне организации, так и для общества привнесли понятие социальной эффективности. В большинстве работ социальная эффективность представлена как набор характеристик, в том числе экономических. Так,

¹⁰⁷ Радаев В. В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология. 2002. С.21-34.

¹⁰⁸ Димаджо П. Культура и хозяйство // Экономическая социология. Т.5, №3, 2004. С.45-65. С.59. http://www.ecsoc.msses.ru/pdf/ecsoc_t5_n3.pdf.

¹⁰⁹ Наше общее будущее. Доклад международной комиссии по окружающей среде и развитию. М., Прогресс, 1989. 374 с. (Our Common Future [The Brundtland Report]. Oxford University Press, 1987. 383 p.).

оценивая эффективность регионального развития через социальную к показателям социальной эффективности можно отнести экономические, социально-бытовые, социально-демографические и социально-гуманистические [130]¹¹⁰.

Помимо социальной эффективности нашло распространением понятие экологической эффективности. Нужно подчеркнуть, что экологическая эффективность не обязательно идет вразрез с экономической. В исследовании [130]¹¹¹ доказано, что внедрение безотходных технологий, повышающее культуру производства и его экологическую безопасность, также повышает и экономическую эффективность предприятия.

Получается, таким образом, следующая картина: с одной стороны, рассуждая об эффективности, используют только краткосрочные показатели, которые не дают полной картины деятельности организации, с другой, выдвижение требований к компании заниматься чем-то иным, кроме основной деятельности по получению прибыли ведет к его угасанию, что утверждали ученые М. Фридман, И. Ансофф и другие. В чем тогда выход?

Наличие разных целей (социальных, экономических, экологических, политических, педагогических и др.) отражает многоцелевую ориентацию социума и бизнеса. Процесс целеполагания основывается на разных системах ценностей, что в результате будет иметь разную эффективность. Доминирование в социуме и бизнесе единого подхода (например, экономического) приводит к различного рода потерям.

Говоря о влиянии организационной культуры на эффективность, можно утверждать, что в разных типах культуры (соответственно, с разным целеполаганием) будет преобладать определенный вид эффективности.

Большое количество моделей организационных культур, их разная степень совпадения и различия демонстрирует разные виды эффективности, на которые ориентировались компании. Поскольку модели были исследованы и охарактеризованы авторами в разные временные периоды и в разных отраслях, можно определить возможные виды эффективности в организационных культурах. Рассмотрим некоторые наиболее характерные из них в таблице 8.1.

Таблица 8.1.

**Виды эффективности в разных типах организационных
(корпоративных культур)**

Автор модели организационных (корпоративных) культур	Виды организационных (корпоративных) культур	Вид эффективности (определен на основе показателя, который показывает жизнеспособность организации)

¹¹⁰ Корнева Н. Влияние экологических факторов на эффективность производства // Птицеводство. – 2009. <http://www.webpticeprom.ru/ru/articles-processing-waste.html?pageID=1253359989>

¹¹¹ Н. Корнева Влияние экологических факторов на эффективность производства // Птицеводство. – 2009. <http://www.webpticeprom.ru/ru/articles-processing-waste.html?pageID=1253359989>

Т. Дил и А. Кеннеди	Хорошо поработали – хорошо отдохнули	Экономическая
	Культура процесса	Административная
	Культура «мачо»	Экономическая
	Культура крупных ставок	Прогностическая
Р. Блейк и Д. Мутон	«Дом отдыха»	Социальная
	«Авторитет – подчинение»	Сохранение и удержание власти
	«Организация»	Административная
	«Команда»	Коммуникационная
	«Страх перед бедностью»	отсутствует
К. Камерон и Р. Куинн	Клановый	Сохранение и удержание власти / Управленческая
	Иерархический	Административная
	Рыночный	Экономическая
	Адхократический	Прогностическая
Концепция социо-культурной среды	Культурный	Сохранение и передача ценностей
	Виртуальный	Информационная

Административная эффективность подразумевает соответствие плановых фактическим показателям.

В основе прогностической эффективности заложено соотношение между количеством разработанных инновационных продуктов, решений и их соответствию запросам потребителей.

Социальная эффективность оценивается по качеству взаимоотношений в рабочем коллективе.

Коммуникационная эффективность измеряет потери информации в процессе взаимодействия и средства, затраченные на ее обеспечение.

Сохранение и передача ценностей как вид эффективности встречается в национальных культурах, оценивается правильность выбора реципиента (ученика), затраченное время на его обучение и степень его культурной вовлеченности (мастер, учитель и пр.).

Итак, цель, являясь основой для понимания эффективности, закладывается на уровне ценностей. Управление ценностями компании позволяет достигать конкретных результатов. Одним из наиболее всесторонних подходов является система сбалансированных показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном и получившая развитие в работе Н.-Г. Ольве, Ж. Роя и М. Веттера. В данной системе предлагается рассматривать цели во всех пластах деятельности организации, а их внедрение, корректировка возможны при наличии живой (в терминах Р. Рюттингера) корпоративной культуры, восприимчивой к нововведениям.

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения — стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти отличия проявляются в процессе моделирования деятельности, то есть предвидения будущих процессов, событий, явлений. Модель корпоративной культуры, как любая проблемно-ориентированная модель, всегда обращена в сторону определенного желаемого результата и строится исходя из стремления его достигнуть. Ее конечная цель — достижение определенного результата. Однако если оперировать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет, хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений, происходящих в компании под воздействием корпоративной культуры, а в процессе их оценки будет зафиксировано повышение эффективности деятельности компании. Однако планируемый результат не достигается, то есть элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

Такое изменение организации, в принципе, соответствует прогрессивным тенденциям, но признать его полностью исчерпывающим для решения поставленных задач вряд ли возможно. Важна комплексная ориентация на рост и развитие компании, сочетающая необходимость увеличения как объемных, так и качественных показателей.

8.2. Модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании

Каким образом корпоративная культура влияет на эффективность организации? Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие.

Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в корпоративной культуре. Культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии. Регулярные формализованные (рутинные) технологические процессы обеспечивают стабильность и эффективность организации, когда культура организации акцентирует внимание на централизации в принятии решений, и сдерживает (ограничивает) индивидуальную инициативу. Нерегулярные (не рутинные) технологии эффективны, когда они заполняются культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу, и ослабляет контроль.

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

И все же, влияние культуры на организационную эффективность определяется, прежде всего, ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

- система управления подстраивается под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической к органической схеме организации на многих производственных предприятиях долгое время не удается изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь данный подход;

- делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения долговременного успеха фирмы;

- изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

В целом можно выделить два пути влияния корпоративной культуры на жизнь организации. Первый, как это было показано выше, — культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй — культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия: организация — внешняя среда; группа — группа; индивид — организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации, так и удовлетворенность. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т. е. быть преимущественно ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу.

Существуют четыре основные модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании: модель Сате, модель Питерса-Уотермана, модель Парсонса, модель Квина-Робраха.

Модель В. Сате. В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через шесть процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность (рис. 8.1): принятие решений; контроль; коммуникации; лояльность организации; восприятие корпоративной среды; оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем корпоративной культуры или образцами корпоративного поведения, а следующие четыре со вторым, внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других — внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как корпоративная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.



Рис. 8.1. Модель Сате, описывающая влияние корпоративной культуры на эффективность компании

При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации. Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое — это отсутствие необходимости общения в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе — разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других — наоборот. Индивид чувствует себя посвященным во внутренние процессы организации тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги,

разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

Модель Т. Питерс и Р. Уотерман. Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман 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, которые и привели эти компании к успеху (рис. 8.2).

В общем виде связь между корпоративной 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 дали название этой модели — AGIL: адаптация; достижение целей; интеграция; легитимность.

Согласно данной модели для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, интегрировать свои части в единое целое, быть признанной людьми и другими организациями и, главное, добиваться выполнения поставленных целей.

Поскольку результат деятельности всегда связан с ее целью, то стремление компании достигнуть желаемого состояния определяет ее целенаправленное поведение. Это состояние и есть цель объекта.

Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в четкой определенности, в направленности развития, вызванной объективными материальными причинами. Объективность цели проявляется и в том, что она «переходит» в компанию в процессе предметной целесообразной деятельности человека под воздействием корпоративной культуры.

	Успех
Гибкость и жесткость	

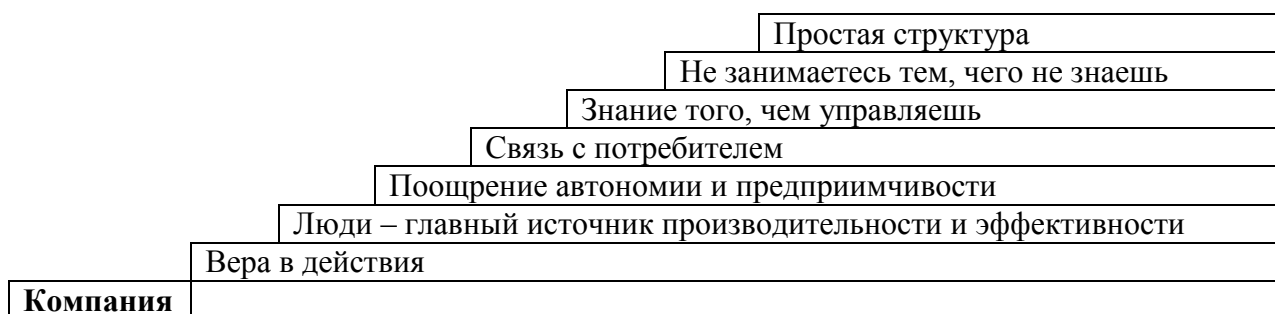


**Рис. 8.2. Модель связи культуры с успехом организации
(по Питерсу-Уотерману)**

В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как некоторого состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки целей фиксируются те свойства и качества, которые должен получить объект по завершении определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность трактуется как активность, направленная на достижение сознательно поставленной цели. Бесцельная активность не является деятельностью.

Цель подобна пусковому механизму деятельности, пока нет цели — нет деятельности, появляется цель — может появиться и деятельность. Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека. После того как цель поставлена, анализируется ситуация, в которой будет осуществляться деятельность, выбираются способ и средства достижения этой цели, намечается последовательность будущих действий — выстраивается схема деятельности.

Экономическая деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. Если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной.

Совпадение результата и цели особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует о том, что выбранные условия соответствуют «стандартам рациональности», а анализ ситуации достаточно полный и обоснованный. Более точно определить значение таких понятий, как «успешная деятельность», «деятельность, соответствующая принципам рациональности» помогает понятие эффективности как отражающее возможность получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности.

Модель Сате исходит из постулата: ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою

полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Модель Т. Парсонса. 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 развитие модели AGIL было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях, поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей» (рис. 8.3) [2]¹¹².



Рис. 8.3. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Квину-Рорбаху

Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина-Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников, поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей в данном случае нельзя получить единственно верный ответ об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации [20]¹¹³.

¹¹² Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985. - С.342.

¹¹³ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Л.-мл. Организация: поведение, структура, процесс // Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С.662.

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности компании можно оценивать на основе следующих параметров: общая результативность, доля рынка, рост продаж, прибыльность, удовлетворенность сотрудников, качество продуктов и услуг, развитие нового продукта [137]¹¹⁴.

Различные параметры организационной культуры по-разному влияют на параметры эффективности (рис. 8.4):

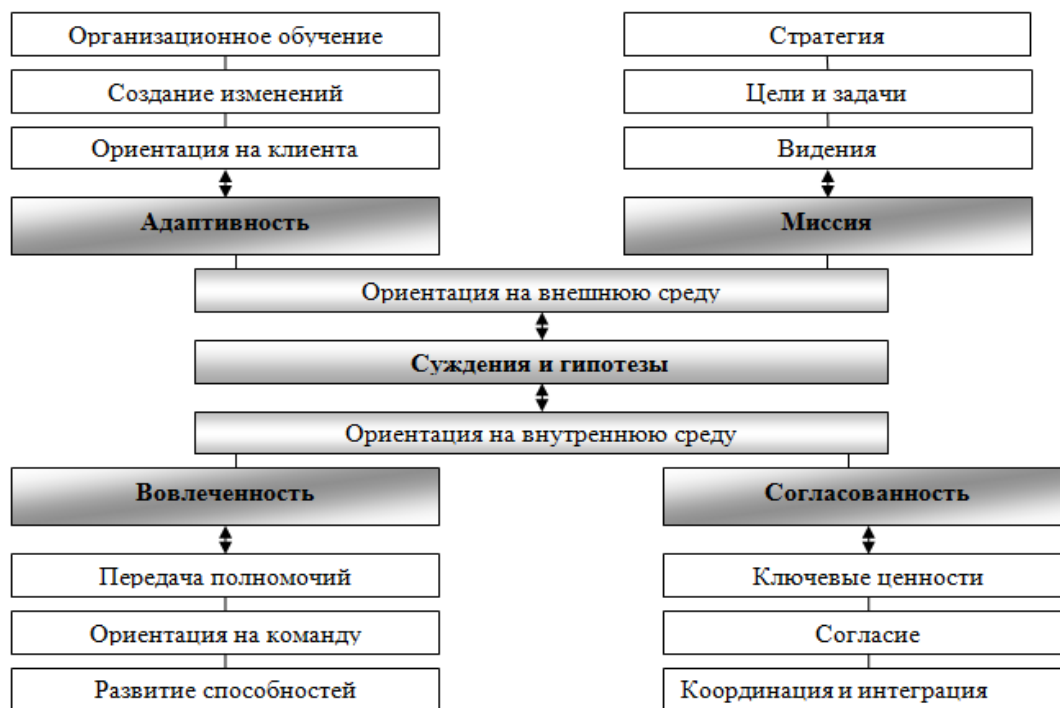


Рис. 8.4. Модель корпоративной культуры компании

миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка;

вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;

адаптивность и вовлеченность — два наиболее важных измерения организационной культуры, характеризующие эффективную организацию.

8.3. Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компании

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

¹¹⁴ Петров А. Корпоративная культура: русский путь? - Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. - Загл. с экрана. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Пер. с нем.). — М.: ЭКОНОМ, 1992. - С.240.

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

Концепция сильной организационной культуры включает следующее:

признание тесной взаимосвязи между личностью и работой человека. Развитие знаний и квалификации оценивается не как результат предварительного обучения и тренировки, а как следствие изменения самой работы, ее содержания и организации. Работа должна иметь возрастающую степень сложности;

работа лучше соответствует человеку, когда в организации формальная и неформальная структуры совпадают;

личность работника, т. е. единство многообразных способностей, потребностей и ролей, должна соответствовать такой работе, содержание которой не расчленено на частичные операции, а представляет единство различных задач. Это означает переход от узкоспециализированного рабочего места к универсальному, коллективному, совмещение профессий, делегирование дополнительных полномочий работнику, выполнение им различных функций на разных уровнях;

интерес человека к своему труду возрастает, если он знает конечные результаты своей деятельности. Планирование своего труда, контроль за его исполнением должны быть включены в структуру самой работы, в ее содержание. Т. Дил и А. Кеннеди в своих исследованиях пошли дальше простого описания элементов корпоративной культуры. Они заявили, что успешные компании имеют сильную и монолитную культуру, с помощью которой сотрудники объединяются, отождествляя себя со своей компанией и совместно стремясь к достижению единой цели. Менее процветающие компании имеют слабую культуру, при которой сотрудники разобщены, их преданность компании минимальна и работают они в основном ради денег.

Культура компании влияет на ее политику, принимаемые решения, все виды деятельности, а следовательно, и на итоговый успех. Они полагают, что из слабой корпоративной культуры можно сформировать сильную путем создания и развития ритуалов, церемоний, обрядов и других атрибутов в поддержку культурных ценностей, которые высшее руководство компании хотело бы воспитать у своих сотрудников.

Для достижения максимальных результатов деятельности организации должны стремиться к укреплению своей корпоративной культуры, к превращению слабой культуры в сильную. В теории управления существует правило: что поддается измерению, тем можно управлять. Анализ дает возможность организации сравнить реальную культуру компании - те ценности и поведенческие нормы, которые сотрудники демонстрируют каждый день, - с той корпоративной культурой, к которой стремится руководство организации.

Основные методы анализа и оценки корпоративной культуры - это анкетирование сотрудников, анализ собеседований, наблюдение за участниками корпоративных мероприятий, исследование мифов и историй компании, анализ документов и речей, осмотр рабочих и общественных помещений, наблюдение за общением сотрудников и т.д. Можно применять разную методику анализа организационной культуры в различных компаниях, но главное заключается в сборе информации о ценностях и поведенческих нормах, которые считаются в организации наиболее значимыми.

Имеется определенная связь корпоративной культуры с успешной деятельностью организации. В одной из самых популярных книг по организационной культуре «In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies» Т. Петере и Р. Ватерман приводят результаты исследований 62 процветающих компаний, в корпоративной культуре которых они выявили 8 общих черт:

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

- ориентированность на заказчика, стремление качественно удовлетворить его потребности;

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

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

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

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

- простая структура и не раздутый штат; принципиальный отказ от организационных сложностей, которые чреваты дополнительными бюрократическими проблемами;

- сочетание централизации и децентрализации в управлении: в таких компаниях требуется жесткое выполнение поставленных задач и следование корпоративным ценностям, однако работники относительно свободны в выборе методов или путей решения стоящих перед ними задач.

В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);

- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;

преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;

высокая требовательность к качеству труда;

готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

Сильная культура характеризуется тем, что ключевые корпоративные ценности активно поддерживаются и разделяются почти всеми членами организации. Чем больше сотрудников признает ключевые ценности, чем более они преданы им, тем сильнее организационная культура. И соответственно сильная культура обладает большим влиянием на поведение членов организации.

Религиозные, культовые организации, японские компании - это примеры структур с сильной корпоративной культурой. Одним из заметных результатов сильной культуры является низкая текучесть кадров. Сильная корпоративная культура демонстрирует единодушие в мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, а следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Сильная культура увеличивает преемственность и постоянство всех организационных принципов, она как бы заменяет формальную бюрократию в организации. Высокая степень формальной структуризации в компании создает предсказуемость, порядок и постоянство — сильная корпоративная культура добивается того же без развитых бюрократических структур и множества письменных документов.

Чем сильнее культура, тем меньше заботится руководство компании о разработке формальных правил и рекомендаций для управления поведением подчиненных. Эти правила станут неотъемлемой частью сознания сотрудников, как только они усвоят корпоративную культуру своей организации.

Похоже, что не осталось больше сомнений в том, что корпоративная культура обладает огромным влиянием на поведение работников. Но как создать такую культуру, которая бы «подгоняла» работников именно под те стандарты, которые выгодны руководству? Когда организация только создается, руководители оказывают большое влияние на ее культуру: в молодой организации еще нет устоявшихся традиций, почти нет сформировавшихся субкультур, сама организация невелика, все знают ее основателя и на себе испытывают влияние его представлений об организационной культуре. Не удивительно, что в таких условиях руководство компании имеет все возможности для формирования именно той культуры, которая облегчает достижение корпоративных целей.

Однако когда организация уже создана, ее культура также закреплена. И если эта культура состоит из относительно устойчивых составляющих, ее приверженцы сопротивляются любым переменам. При этом наиболее активно противодействие переменам при наличии сильной культуры, поскольку работники стойко защищают уже существующие корпоративные ценности.

Поэтому, если некая корпоративная культура со временем перестает отвечать задачам организации или больше не устраивает руководство компании, в ней немногое удастся изменить.

Мы изменяем окружающий мир и сами меняемся под влиянием этих изменений. В процессе глобальных перемен во всех сферах жизни меняются наши традиции, обычаи и ценности, отношения и представления. И наша способность воспринимать эти перемены и меняться из-за них кажется неисчерпаемой.

Современное производство, а, следовательно, и корпоративная культура сегодня находятся под воздействием следующих тенденций:

расширение состава рабочих и служащих. Помимо более активного участия в производстве женщин, представителей национальных меньшинств и иммигрантов, сегодня отмечается увеличение возрастной границы работников;

развитие служб социальной поддержки. Когда все больше матерей становятся работающими женщинами, когда все чаще оба родителя в семье работают, возрастает необходимость обеспечить лучшие рабочие условия для разных категорий населения: компании предоставляют своим служащим отпуск по уходу за больными или престарелыми членами семьи, детские сады, медицинское обеспечение для всей семьи и т. д.;

введение гибкого графика работы. Для привлечения большего числа сотрудников и для выполнения работы с меньшими затратами компании вводят различные рабочие графики, позволяют совмещение должностей, используют временных или контрактных работников, а также надомную работу;

акцент на кадровой политике. Чтобы соответствовать стремительному технологическому и профессиональному развитию во всем мире, компании создают программы повышения производственного мастерства своих работников, развития навыков общения, личностного самосовершенствования, а также сотрудничают с образовательными заведениями, предлагая стажировку для своих потенциальных кадров. Компании активно конкурируют в поисках талантливых работников за рубежом, привлекая их высокой заработной платой и дополнительными привилегиями;

создание виртуальных корпораций. Международные лидеры, вооруженные знаниями в области высоких информационных технологий, используют сети интернета, системы телекоммуникаций и технологии виртуальной реальности для создания новых электронных взаимоотношений.

Стремясь идти в ногу со временем, главы многих компаний убедились, что легко изобрести новые стратегии в области финансирования, производства, маркетинга, но трудно их реализовать, так как новые методы требуют иных представлений, ценностей и методов работы, нежели те, что действуют в организации. Например, высшее руководство компании понимает необходимость введения инновационной политики в производстве и управлении.

Менеджеры высшего звена компании разрабатывают новые программы, пытаются реализовать новые идеи, но встречают непонимание даже со стороны

менеджеров среднего уровня, не говоря уже об исполнителях, которые не привыкли к свободному движению информации вверх и вниз по организационным каналам коммуникации, как того требует новая политика, ведь до сих пор в компании действовала традиция управления «сверху вниз» и преданность руководству в компании была основополагающей ценностью.

Все больше консультантов в области менеджмента признают возникновение проблем, связанных с тем, что корпоративная культура сдерживает стратегию компании, необходимость анализировать эту культуру, учиться управлять ею и, в случае необходимости, изменять ее. Те, кто занимаются усовершенствованием организаций, часто оказываются перед дилеммой: либо просто изменить структуру компании (модели власти, разделение труда, методы контроля и линии коммуникации), либо также менять отношения и представления сотрудников.

Если посмотреть на этот вопрос с точки зрения корпоративной культуры, то станет очевидным, что и структура компании, и отношения сотрудников - в некотором роде атрибуты культуры, а следовательно, невозможно добиться желаемого эффекта, меняя артефакты и не затрагивая глубинных базовых представлений. Все в организации вернется на круги своя, если кардинально не перестроить базовые представления.

При наиболее благоприятных условиях потребуются годы, а не недели или месяцы, чтобы произвести изменения в корпоративной культуре. Благоприятными условиями, при которых это возможно, можно считать следующие :

- драматический кризис. Может произойти некое шоковое событие, которое подорвет статус-кво компании и подвергнет сомнению значимость ее корпоративной культуры, например финансовый кризис, потеря основного заказчика, крупное технологическое достижение конкурента;

- смена руководства. Новые руководители высшего уровня часто привносят в культуру компании свои представления о корпоративных ценностях;

- молодые и маленькие организации. Чем моложе организация, тем менее консервативна ее культура. Чем меньше организация, тем легче руководству ввести и закрепить новые ценности;

- слабая культура. Слабые культуры более подвержены изменению, чем сильные.

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

Важность сильной корпоративной культуры для успешного функционирования фирмы сегодня признана во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя

ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой.

Однако из этого не следует, что сильные культуры присущи только крупным компаниям. Скорее сильные культуры создали из когда-то мелких новичков преуспевающих гигантов. Например, возникшая в пригородном гараже фирма Apple за 6 лет превратилась в одного из ведущих производителей в США, причем ее становление проходило в условиях борьбы с конкурентом - гигантом IBM - и только благодаря сильной организационной культуре фирмы и личному вкладу одного из совладельцев (С. Джобса) фирме удалось выстоять в кризисном 1983 г. Именно поэтому трудно переоценить практическое значение концепции организационной культуры для успеха и процветания организации.

8.4. Эффективная корпоративная культура и оценка ее системы управления

Эффективность характеризует относительный результат функционирования различных систем, процессов, явлений. Под эффективностью разными экономистами и учеными понимаются и результативность, и интенсивность функционирования системы, и степень достижения цели, и уровень организованности системы, и уровень результативности в сопоставлении с производственными затратами и др.

Несмотря на определенные успехи в развитии теории, нет четкого единого представления о категории эффективности и методах ее определения на различных уровнях производства и в сферах хозяйствования, особенно в сфере управления производством и, в частности, корпоративной культуре. Применение на практике ряда количественных показателей по отношению к отдельным элементам системы управления (неотъемлемой частью которой является организационная культура) и качественных характеристик в большинстве случаев связано со сложнейшей проблемой выявления взаимозависимых параметров и показателей обеспечения их корреляции.

Если говорить об эффективности корпоративной культуры, то сразу же встает вопрос ее определения. Какая именно культура может быть названа эффективной, и существуют ли вообще признаки эффективных культур? Эти вопросы интересовали крупнейшую американскую консультационную компанию по управлению — МакКинзи энд Ко (McKinsey and Company). Начиная с 1960-х гг. консультанты компании проводили исследование в организациях с высокими показателями производительности. Исследование Питерса и Уотермана сосредоточилось на причинах организационного превосходства. Их начальные результаты выявили ряд компаний, которые, по их мнению, были превосходными. Среди них оказались такие известные

компании, как Digital Equipment, Emerson Electric, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments и др. [154]¹¹⁵.

После этого они вывели определенное количество черт, которые, на их взгляд, привели компании к успеху, и определили эти черты как организационно эффективные. Компаниям, которым хотелось бы стать столь же эффективными, как эти, предлагалось скопировать лучшие характеристики и встроить их в свою корпоративную культуру.

На основании этих исследований можно сделать вывод, что культура действительно успешной компании должна иметь ряд особенностей:

она должна быть ценна, и все действия фирмы должны добавлять ей ценность в виде высоких продаж, низких затрат и т. п.;

культура должна быть редкой, то есть иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурой большинства других фирм;

культура должна быть неподражаемой; компания не может достичь высокого успеха, делая попытки точно копировать культуру другой компании.

Вышеуказанные положения очень важны. При проведении исследований и разработке рекомендаций по развитию эффективной корпоративной культуры можно выделить некоторые ключевые аспекты культуры, влияющие на эффективность; отметить ошибки, связанные с отсутствием управления культурой и с просчетами в программе ее развития; указать возможные пути изменения неблагоприятно сложившейся культуры.

Не слишком много встречается и работ, посвященных эффективной корпоративной культуре. Эффективная корпоративная культура — это «культура, которая в значительной степени согласована с общепринятыми в обществе культурно-этическими и моральными постулатами, особенностями бизнеса (сферы деятельности) данной организации, стадией развития организации, сложившейся или желаемой моделью организационного поведения, миссией, видением, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и организации в целом, регламентными и внутрифирменными документами» [31]¹¹⁶. Таким образом, эффективная организация оказывает прямое влияние на показатель деятельности и долгосрочную перспективу компании.

Такая культура — один из важнейших ключевых факторов успеха компании, трудно копируемое конкурентное преимущество. Она также оказывает воздействие на моральные качества отдельных людей в коллективе, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья, эмоциональное благополучие всего коллектива. Эффективная корпоративная культура является «эмоциональным топливом» организации. При этом она

¹¹⁵ Режим доступа: <http://www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm>. — Загл. с окна.

¹¹⁶ Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры. // Журнал управления компанией. - 2004. - № 3. - С.54-58

осуществляет резонансную настройку всех элементов организации, превращает работу в удовольствие, объединяет коллектив. Она делает организацию управляемой и, следовательно, более маневренной, гибкой. Создает репутацию организации [31]¹¹⁷.

Эффективность организации в общем виде может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата, полученного организацией, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Этические нормы ведения бизнеса, безусловно, повышают эффективность деятельности сотрудника, так как дают ему уверенность в плане выбора того или иного варианта поведения в конкретной ситуации. Функция легитимности реализуется через функцию адаптации, поскольку то, насколько компания сможет соответствовать запросам клиентов, и то, насколько этично и корректно она будет вести бизнес, и будет определять отношение к ней других организаций, людей и общества в целом. Позитивный облик компании является безусловным залогом успешности ее деятельности. Таким образом, эффективность компании может быть выражена в следующих ценностных терминах: адаптация, интеграция, легитимность, достижение целей (рис. 8.5).

Организация представляет собой целенаправленную систему, части которой — люди — имеют собственные цели. Качество функционирования — это эффективность организации, которая зависит от характера влияния на них людей — ее элементов — и систем, ее составляющих.

Повышение эффективности деятельности всех сотрудников компании и бизнеса компании в целом является целью корпоративной культуры. Для достижения своих целей компания не только интегрирует усилия всех своих сотрудников, но также старается адаптироваться к внешней среде, в которой функционирует, создавая себе привлекательный имидж среди других организаций и общества в целом.

¹¹⁷ Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры. // Журнал управления компаниями. - 2004 - № 3. - С.54-58.

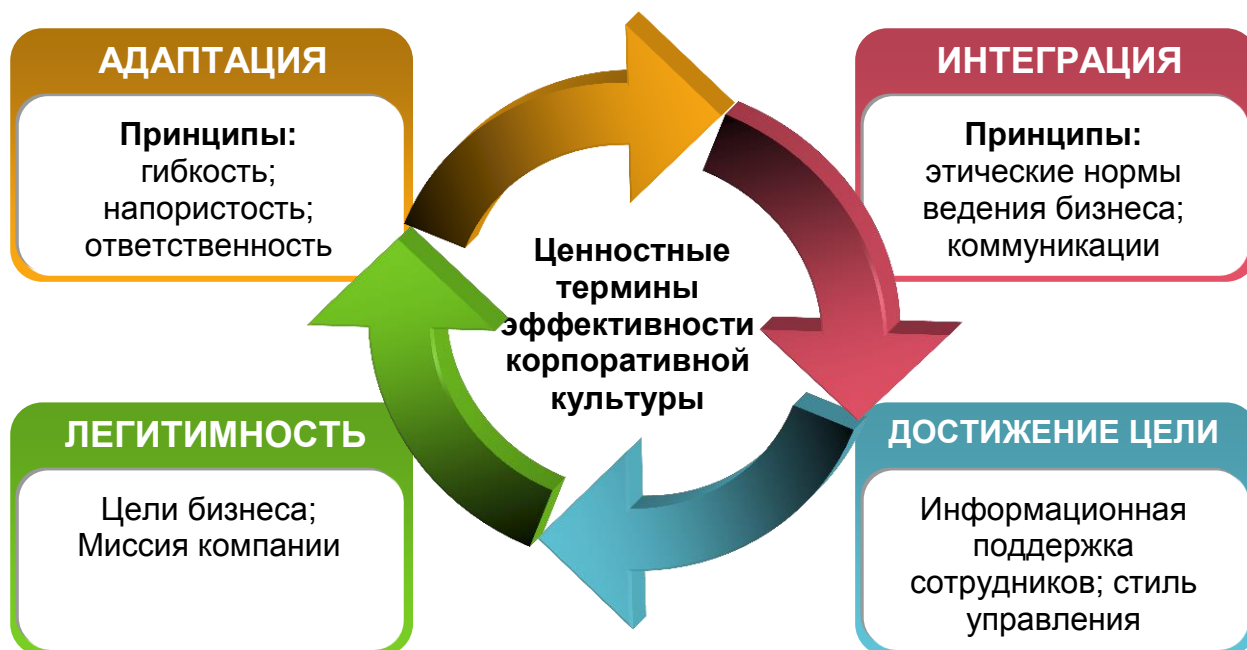


Рис. 8.5. Ценностные термины эффективности организационной культуры управления

В ходе достижения цели сотрудник, например, коммерческого отдела постоянно взаимодействует с сотрудниками других отделов. Эффективность этих коммуникаций определяет эффективность достижения целей сотрудником коммерческого отдела, поэтому компании следует уделять особое внимание вопросу коммуникации между сотрудниками. Для этого у каждого из них (за исключением рабочего персонала) должен быть личный телефон, а также персональный электронный адрес, у менеджеров компании — мобильные телефоны, мобильные компьютеры [46]¹¹⁸.

Функции адаптации и легитимности наиболее ярко прослеживаются как раз на примере коммерческого отдела, так как его сотрудники находятся в постоянном (чаще всего прямом) контакте с внешней средой в лице клиентов компании. Функция адаптации тесно взаимодействует с тремя основными принципами поведения, установленными для сотрудников компании в соответствии с корпоративной культурой: гибкость, напористость, ответственность. Сотрудник коммерческого отдела должен руководствоваться этими принципами в работе с клиентами, то есть уметь приспособиться к потребностям клиента (гибкость), одновременно учитывая интересы компании (напористость) и этические нормы ведения бизнеса (ответственность).

Для эффективного управления требуется четкое представление о функциях организации по отношению к своим частям и системе, частью которой она сама является, а также о собственных целях. Достижение максимальной согласованности в действиях членов организации является необходимым

¹¹⁸ Кратко И. Г. Международное предпринимательство: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.

условием эффективного управления. Средства руководства могут значительно варьироваться в зависимости от культуры организации и принятого в соответствии с ней стиля управления. Иными словами, эффективность корпоративной культуры находит свое прямое проявление в эффективности управляющей подсистемы организации. Чем выше уровень корпоративной культуры (то есть ее эффективность), тем выше эффективность управляющей подсистемы и всей системы управления в целом.

Вместе с тем под эффективностью управляющей подсистемы (органа управления производством) понимается соотношение между результатами ее функционирования, направленного на достижение поставленных целей, объектом управления (производства) и затратами ресурсов, связанных с осуществлением этого функционирования.

Под критерием эффективности функционирования управляющей подсистемы понимается степень (мера, вероятность) достижения поставленной конкретной цели, в качестве которой может выступать либо производство максимума потребительной стоимости при заданных затратах ресурсов на управление, либо производство заданной потребительной стоимости при минимальных затратах ресурсов на управление.

В процессе обоснования и выбора показателя, характеризующего уровень корпоративной культуры, необходимо учитывать ряд требований [25]¹¹⁹:

- отражение в обобщенном виде качества производственных ресурсов;
- использование на соответствующем уровне производственной системы;
- непротиворечивость между показателями различных уровней системы;
- отсутствие дублирующих показателей того же назначения;

- пригодность по принципам исчисления для использования на всех стадиях управления производством;

- нетождественность с показателями результата производства с одной стороны и затрат с другой.

Учитывая указанные обстоятельства, необходимо отметить, что управляющая подсистема не является самостоятельной, обособленной системой, обеспечивающей какой-либо конечный результат своей деятельности. Она существует и функционирует лишь во взаимосвязи с управляемой подсистемой, в результате чего создается конечный продукт всей системы управления (системы производства). Следовательно, оценка эффективности системы управления (системы производства) в определенной степени зависит от эффективности функционирования управляющей подсистемы (в том числе и корпоративной культуры) и тем самым является характеризующим показателем эффективности последнего.

Для оценки эффективности корпоративной культуры может быть в полной мере использован ресурсный показатель эффективности (показатель ресурсоотдачи). Именно он наиболее чувствительно реагирует как на количественные изменения самих производственных ресурсов, происходящие в

¹¹⁹ Дубрин Э. Успешный руководитель // Пер. с англ. И.В.Болгова. - М.: ООО «Издательство АСТ»; «Издательство Астрель». - 2003. - С.347.

результате перестройки или совершенствования подсистем управления (в частности, корпоративной культуры), так и на их качественные изменения и тем самым на изменения величины результата, получаемого вследствие использования указанных ресурсов. Поэтому именно с величиной производственных ресурсов и характером их использования необходимо увязывать действие факторов, влияющих на элементы системы управления и обеспечивающих тот или иной эффект перестроенных явлений.

В современных условиях происходят процессы внутренней интеграции, дифференциации и внешней адаптации организаций к меняющимся рыночным условиям. Под интеграцией компаний, как правило, понимается создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников. При этом акцент делается на разработку мероприятий по расширению участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов работы компании.

При формировании эффективной корпоративной культуры в рамках производственного коллектива основой интеграции выступают совершенно разные факторы, такие как социальные проблемы, недовольство руководством, единая цель, на достижении которой сотрудники концентрируют все свои силы. Интеграция организации может быть как формальной, так и неформальной. Она может регламентироваться документальными или устными распоряжениями или осуществляться самостоятельно, без специального контроля со стороны руководства. В связи с этим, при формировании корпоративной культуры управления ставится задача сделать так, чтобы культура функционировала и развивалась в соответствии с целями и задачами организации.

В рамках интеграции руководство компании выделяет определенные основополагающие объекты, четкое определение и функционирование которых позволяет направить организационную культуру компании в нужном направлении. К таким направлениям относятся: коммуникации, власть и статус, награждение и наказание.

В управленческих процедурах применяются межуровневые коммуникации, коммуникации между различными отделами, между руководителем и подчиненным, а также между руководителем и рабочей группой. В больших компаниях более развиты межуровневые коммуникации и коммуникации «руководитель — подчиненный». Однако дальнейшего совершенствования с целью повышения эффективности в современных условиях требует коммуникативный процесс «руководитель — рабочая группа» [52]¹²⁰.

Примером межуровневых коммуникаций могут служить ежедневные пятиминутки, проводимые в производственном отделе компании. В данных собраниях принимают участие руководитель и все инженерно-технические работники производственного отдела. На таких собраниях ставятся задачи на текущий день, решаются возникающие проблемы. Все это происходит в

¹²⁰ Макеева, В. Г. Культура предпринимательства:// учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.- С. 218.

режиме активного диалога между руководителем предприятия и инженерно-техническими работниками [51]¹²¹.

Для менеджеров в управленческой деятельности важное значение имеют предметы, определяющие их должностную позицию, — отдельный кабинет, личный помощник, служебный автомобиль. Для западного же менеджмента данные предметы не являются настолько значимыми и расцениваются всего лишь как приложение к данной должности, статус же в компании определяется их должностными обязанностями, степенью ответственности.

При работе большого количества людей в одном помещении есть как положительные, так и отрицательные моменты. Положительным является более тесный контакт между сотрудниками, который способствует формированию единой команды, действующей сплоченно для достижения целей компании. Отрицательные явления в большинстве своем касаются эргономики рабочего места: шум в помещении, недостаточный уровень кондиционирования воздуха.

Во многих организациях вопросы, возникающие у подчиненных, решаются с руководителем в индивидуальном порядке, что неэффективно в плане использования временных ресурсов, а также снижает возможность принятия наилучшего решения в отношении той или иной проблемы, так как присутствуют только два мнения — руководителя и одного подчиненного.

При формировании эффективной корпоративной культуры лидер должен быть мотивирующим, то есть уметь вдохновлять всех на действия, которые создадут ценность для бизнеса; определять свой индивидуальный стиль работы и степень влияния на окружающих; привлекать людей и воодушевлять их на достижение высоких результатов; признавать, ценить и вознаграждать тех, кто добился успеха.

Дифференциация в компании понимается как уточнение понятия «уникальность», в некотором роде оно расширяет понятие «специализация» в рамках компании. Если сравнить компанию с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешной деятельности всего организма в целом. Корпоративная политика компании, основываясь на стандартах управления, дает значительную свободу действий своим сотрудникам путем делегирования значительных полномочий. Сотрудники вправе сами определять порядок выполнения своих трудовых функций, сообразуясь со стоящей перед ними целью и сроками выполнения определенных задач. Руководство основывается на принципе доверия своим подчиненным, используя методы контроля по результатам.

Здесь следует выделить ряд руководящих принципов, которые должны быть положены в основу проводимых изменений в корпоративной культуре для достижения желаемого уровня и соответствующего повышения ее эффективности:

¹²¹ Макаров, Д. Немецкий граф о русских проблемах // Аргументы и факты. - 2001. - №4

1). чтобы члены организации захотели измениться, они должны сами принять участие в определении разрыва между существующей и желаемой культурой;

2). чтобы работники одобрили серию мероприятий, направленных на достижение целей культуры, они должны участвовать в их определении и обсуждении;

3). при первом сообщении группы должны четко понимать, что должно быть сделано, чтобы изменить поведение этой группы с существующего уровня до планируемого;

4). для закрепления первоначальных изменений должна быть пересмотрена вся система управления деятельностью организации таким образом, чтобы она отражала ценности, возникающие у членов организации и разделяемые ими.

Приведем основные функции эффективной корпоративной структуры:

воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;

оценочно-нормативная функция;

регламентирующая и регулирующие функции культуры, то есть использование культуры в качестве индикатора и регулятора поведения;

познавательная функция;

смыслообразующая функция — корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, нередко корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;

коммуникационная функция — через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;

функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;

рекреативная функция — восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и деления ее ценностей [73]¹²².

Рассмотрев теорию формирования эффективной корпоративной культуры, проанализируем основные сложности, проблемы и ошибки, возникающие в крупных брендовых клиентоориентированных компаниях [31]¹²³.

Во-первых, к формированию корпоративной культуры приступают, не имея подготовленной стратегии. Это недопустимо, так как именно долгосрочная перспектива определяет набор ценностей, которые необходимы для этой цели.

Во-вторых, не всегда разработанные миссия, цели организации и пути их достижения разделяются группами и членами коллектива, соответствуют их

¹²² Спивак, В. А. Корпоративная культура. // СПб.: Питер, 2001

¹²³ Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры // Журнал управление компанией - 2004. - №3 - С. 54-58.

интересам и правильно ими понимаются. Лучший способ добиться общности позиции и взглядов на будущее организации — вырабатывать стратегию долгосрочного развития всем коллективом. Правда, находятся отдельные личности, преследующие только свои цели, то есть потребительно относящиеся к фирме и ее клиентам, поэтому подобных сотрудников лучше сразу «выкорчевывать» из фирмы.

Перед формированием эффективной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон организации, к исследованию возможностей и угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации (конечно, при условии, что стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и росту доверия персонала к руководителям («шефам можно верить, они знают, что делают»).

В-третьих, часто рисуется только желаемый профиль корпоративной культуры и не исследуется сформировавшийся на данный момент. То есть, не определен разрыв между желаемой и имеющейся культурой, следовательно, не существует программы исправления корпоративной культуры (замены одних ценностей на другие).

В-четвертых, не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания сотрудников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т. д.

Понимая необходимость пересмотра ценностей, лидеры организации не могут или не хотят меняться сами.

Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности (в рыночной и клиентоориентированной культуре они существенно отличаются) — большой стресс для сотрудников, который не все могут выдержать. Не следует препятствовать уходу сотрудников, так как интересы организации превыше всего. Но иногда руководители грешат стремлением любой ценой удержать доселе «верный и успешный» персонал, в результате чего новая корпоративная культура остается несформированной.

Эффективную корпоративную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности. Поэтому, лучше, сначала направить усилия на формирование доверительных отношений. Доверие — это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания [85]¹²⁴.

Степень доверия определяется прозрачностью информации для персонала по ключевым аспектам совместной деятельности (целям, альтернативе, рискам, ресурсам, приоритетам и др.), ее правдивостью. Также доверие зависит от

¹²⁴ Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы. // М.: Дело, 2000.

согласия принять влияние других людей вместе с их целями, методами и оценками, а также передать им часть своего влияния. И, наконец, на доверии сказывается контроль — регулирование и ограничение поведения других людей, что выражается в принятии взаимозависимости или односторонней зависимости от определенного субъекта [87]¹²⁵.

Нередко за работу над формированием эффективной корпоративной культуры принимаются в тот момент, когда в коллективе царят паника, уныние, равнодушие или тревожность. В это время члены организации не в состоянии рассуждать о ценностях. Необходимо сначала вселить в людей хотя надежду, придать им уверенности, добиться эмоционального подъема и энтузиазма [62]¹²⁶.

Клиентоориентированную организацию пытаются сформировать в «больной» организации (организация «больна», если она имеет такие отклонения от нормы, которые не позволяют ей достигать целей).

Рассмотрим, с какими потребителями каждый день имеют дело сотрудники крупных брендовых клиентоориентированных организаций, например сферы услуг и торговли. Клиенты — люди не бедные, успешные в карьере и в бизнесе, авторитетные, нередко сами являющиеся «лидерами мнений». Это люди с достаточно высоким интеллектом, развитой речью, следящие за своим внешним видом, интересующиеся модой, чаще небывательского, а «продвинутого» потребительского поведения (цена играет для них далеко не главную роль при выборе товара или услуги, поиск товара или услуги — расширенный — сравнения, множество критериев выбора, большое количество источников информации), требовательны к сервису и качеству, обучаемы, в общении признают равных себе, реагируют на престижность, ценят время, качественную информацию, дисциплину, логичность.

Совершенно очевидно, что рыночно-адхократическая корпоративная культура клиентоориентированных организаций требует от персонала:

- значительных интеллектуальных способностей, чтобы безошибочно и оперативно выполнять свои служебные обязанности;

- высокого уровня культуры, знания норм и правил этикета, традиций разных народов, понимания ценностей разных категорий и социальных слоев, к которым принадлежат клиенты;

- умения собирать качественную информацию, фильтровать и быстро перерабатывать ее, чтобы затем творчески применять при ведении переговоров с клиентами, быстро подстраиваться к разным клиентам;

- честолюбия, служащего стимулом к преодолению всех трудностей для совершения коммерческих сделок в интересах всех сторон;

- высокой нравственности и толерантности, которые предполагают продажу товара/оказание услуги на основе договоренностей, а не манипуляций, на

¹²⁵ Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. // СПб.: Питер, 2003.

¹²⁶ Пригожин, А. И. Методы развития организаций. // М.: МЦФЭР, 2003. (Приложение к журналу «Консультант» - 2003. - № 9).

основе уважения ценностей, интересов и возможностей клиентов, признания свободы выбора за клиентом;

честности, порядочности, такта в отношениях как с коллегами и фирмой (при обмене информацией, при совершении расчетов), так и с клиентами;

высокой самодисциплины, поскольку от точности, собранности, уравновешенности сотрудника фирмы зависят и успех сделки, и состояние клиентов.

Кроме того, у сотрудников должна быть хорошая память, располагающая внешность, привлекательный, не раздражающий никого внешний вид, правильная, информативная, в нужном тоне и в нужном ритме речь.

Коллектив фирм - «звезд» должен формироваться преимущественно из сотрудников - «игрек» и «зет» (по другой классификации — из «человеческого капитала», «человеческих ресурсов» и «персонала»), имеющих развитую систему метамотиваторов и личностных ценностей. «Кадры» клиентоориентированным фирмам противопоказаны [45]¹²⁷.

Однако работа по формированию эффективной корпоративной культуры не должна заканчиваться выявлением нужных и общих ценностей и целей и подбором персонала. После того как будут выявлены базовые ценности, способствующие развитию бизнеса и в наибольшей степени соответствующие интересам сотрудников и окружению организации (клиентам, партнерам, конкурентам, другим организациям, с которыми взаимодействует организация, от которых зависит, на которых оказывает влияние), приступают к завершающей стадии формирования эффективной корпоративной культуры — культуру формализуют в виде документа. Документ может называться по-разному: Кодекс корпоративного поведения, Идеология организации, Декларация о ценностях и т. п. В нем перечисляют подобные ценности (они могут быть взяты не только из рыночного или адхократического квадрантов культуры, но и из иерархического (например, порядок и дисциплина), и из кланового (коллективизм и взаимопомощь), дается объяснение, почему именно они разделяются членами коллектива и оберегаются ими. Также кратко формулируются основные принципы взаимоотношений с окружением, выработанные на основе этих ценностей.

При этом желательно не допускать дублирования внутренних документов организации (положения, инструкции, распоряжения и т. д.).

Безусловно, управление корпоративной культурой не сводится только к выявлению ее профиля и к формулировке идеологии фирмы. Декларация о ценностях не должна остаться просто бумагой. Ее содержание должно стать потребностью каждого члена организации, его внутренним стержнем.

¹²⁷ Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование:// учеб. пособие. М.: Дело, 2003.

8.5. Структурные элементы корпоративной культуры, определяющие экономическую эффективность организации

Сплоченность организации, характеризующаяся прочностью, единством, устойчивостью межличностных взаимоотношений, влияет на: производительность труда; уровень трудовой и общественной активности; текучесть кадров.

На сегодняшний день существует ряд исследований, посвящённых влиянию корпоративной культуры на данные показатели. Американские исследователи в области экономики производства Т. Дилл и А. Кеннеди¹²⁸[92] в качестве показателя эффективности использовали производительность труда.

Ими были выявлены ключевые составляющие корпоративной культуры, оказывающие непосредственное влияние на производительность:

- сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия;

- лидер, который доверяет другим, и в которого верят;

- открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;

- особое внимание к людям и производительности;

- особое внимание к клиентам и сервису;

- наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев;

- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;

- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.

Американский исследователь Д. Майстер в качестве показателя эффективности рассматривал финансовую успешность компании. Он выделил элементы корпоративной культуры, которые влияют на этот показатель:

- самосовершенствование;

- делегирование;

- психологический климат в коллективе;

- высокие стандарты, под которыми он понимал личные качества сотрудников, их лояльность, ориентацию на высокую производительность;

- ориентацию на долгосрочные цели;

- делегирование полномочий;

- справедливое вознаграждение;

- удовлетворённость сотрудников.

Американский исследователь корпоративной культуры Деннис Дж. Краветц (Скотсдейл, Аризона) исследовал корпоративную культуру 330 крупнейших американских компаний, им была обнаружена достоверная корреляция между показателями эффективности деятельности компании и типом корпоративной культуры. В дальнейшем исследования Д.Дж. Краветца

¹²⁸ Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley, Reading Mass, 1982. – P. 57.

были подтверждены Дж. Томпсоном, который анализировал корпоративную культуру энергетических компаний США. К показателям эффективности оба исследователя отнесли снижение количества нарушений техники безопасности/количество несчастных случаев, уровень абсентеизма, долю клиентов полностью удовлетворённых качеством продукции, количество трудовых конфликтов, рост прибыли и рост продаж. Как показали исследования компании с гибкой структурой производства, партисипативным стилем управления и уплотнённой организационной культурой обладают неоспоримым преимуществом перед компаниями с авторитарным управлением, жёсткой иерархической организационной структурой [151]¹²⁹.

К важнейшим структурным элементам корпоративной культуры, оказывающим влияние на эффективность компании Д. Краветц и Дж. Томпсон отнесли:

- ценности и цели компании;
- стиль менеджмента;
- структуру производства (гибкую или «застывшую»);
- организационную структуру;
- систему коммуникации;
- систему мотивации;
- обучение работников;
- отношение к труду;
- лояльность;
- систему адаптации работников;
- практику отбора и карьерного продвижения работников.

Эффективную работу предприятий определяют следующие элементы корпоративной культуры: [128]¹³⁰

- открытость новым идеям;
- поддержание высокого профессионального уровня работников;
- гибкая, адаптивная структура предприятия;
- эффективная система коммуникации;
- децентрализованная система управления;
- ориентация на долгосрочные цели.

Исследователь корпоративной культуры С. Блэк в своей книге «PR. Международная практика» [121]¹³¹, рассматривая качество как показатель

¹²⁹ Kravetz D.J. People Management Practices and Financial Success: A Ten-Year Study [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.kravetz.com/>;
Thompson J. Leading to empowerment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://finarticles.com/p/articles/mi_qa3650/is_199507/ai_n879311/.

¹³⁰ Исследования Туринского международного учебного центра. Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pgzeao.ru/.../nov_tenden.pdf.html

¹³¹ Внутренний имидж компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001840>

эффективности, выделил составляющие корпоративной культуры, влияющие на него:

полная и правдивая информация, направленная сверху вниз, снизу вверх и от сотрудника к сотруднику;

атмосфера доверия между работником и работодателем;

условия труда, безопасные и безвредные для здоровья;

достойное вознаграждение, отсутствие конфликтов, удовлетворенность работой;

гордость за свою организацию и уверенность в будущем.

Исходя из приведённых выше результатов исследований, можно сказать, что существуют ключевые структурные элементы корпоративной культуры, определяющие эффективную деятельность предприятия, они представлены на рис. 8.6. Следует также отметить, что все вышеперечисленные составляющие должны находить своё отражение в имидже компании.

Рассмотрим ключевые составляющие эффективной корпоративной культуры в отдельности.

Лидер. Эффективно управлять компанией сможет лишь лидер, соответствующий культуре компании, социальным и национальным особенностям персонала и в совершенстве владеющий навыками ситуационного лидерства, способный эффективно вести организацию вперёд, к новым достижениям, к совершенствованию.

Стиль управления будущим – партисипативно - кооперативный – руководители стремятся решать проблемы не вместо подчинённых, а вместе с ними. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить у подчинённых. Фактически речь идёт об усвоении начальником новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером.

Согласно проекту ТАСИС, критически важной управленческой компетенцией на сегодня является способность привлечь лучший талант, развивать, мотивировать, эффективно использовать и удерживать его в организациях, а также управлять знаниями и интеллектуальным капиталом [135]¹³².

¹³² Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: pgz.kurganobl.ru/documentation/view/document/general/tacis/nov_tenden.pdf

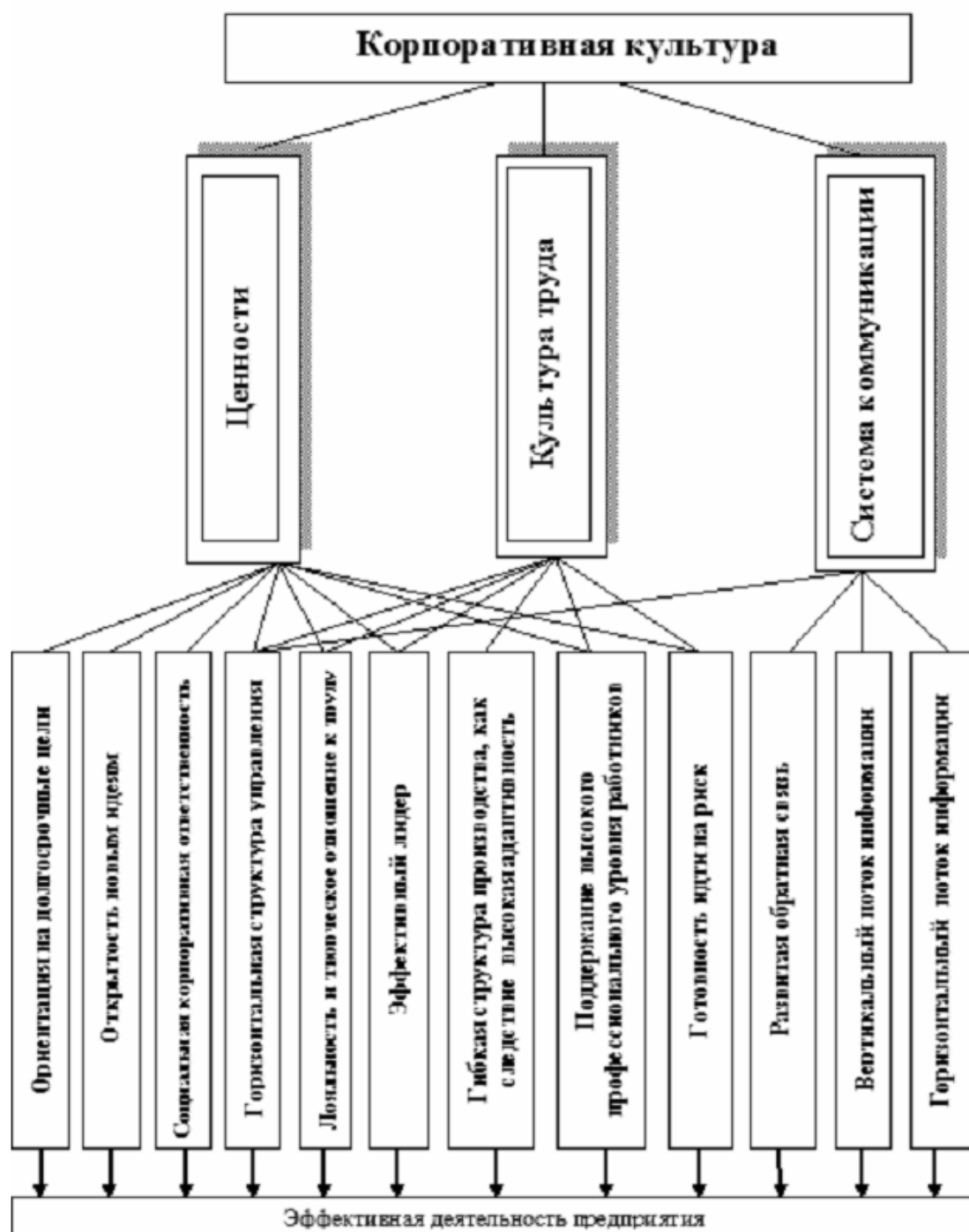


Рис. 8.6. Структурные элементы корпоративной культуры, определяющие эффективную деятельность предприятия

Ещё одна характерная черта руководителя будущего – высокая степень социальной ответственности, которая распространяется не только на его служащих и клиентов его компании, но и общество в целом. Он должен чётко осознавать, как его решения и, соответственно, деятельность его компании повлияют на жизнь следующего поколения.

Творческое отношение к труду очень важно, раскрывая свой творческий потенциал, человек работает гораздо эффективнее, чем в условиях жёсткого прессинга со стороны менеджеров, ярким примером этому служит история

знаменитой компьютерной фирмы «Дэлл» [126]¹³³. В конце 2000 г. у компании начались большие проблемы. Фаворит покупателей ПК со дня основания в 1984 г., «Дэлл» остановился. Впервые в своей истории «Дэлл» объявил об увольнениях.

Как выяснилось, это случилось из-за того, что в «Дэлл» создали культуру, ориентированную на стоимость акций, финансовые показатели меркантильную культуру, главной целью стало осуществление проектов, приносящих прибыль в короткие сроки, персонал работал под жёстким прессингом с минимумом самореализации.

После того, как в компании были созданы оптимальные условия для самореализации работников, и начали осуществляться предложенные ими проекты, «Дэлл» вернул свои лидирующие позиции.

В век информационных технологий, внешняя среда компании изменяется с огромной скоростью, постоянно появляется что-то новое. Даже благополучная компания, закрытая для новых идей, которая не идёт даже на минимальный риск, рано или поздно обречена на полный провал. Очевидно, что конкурентоспособными в такой быстро изменяющейся среде могут быть только работники, постоянно совершенствующие свой профессиональный уровень.

Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания, но и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации.

В ходе обучения также объясняется, какого поведения организация ожидает от своего работника, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться. Очень важно, чтобы обучение предусматривало не только овладение работниками теми профессиональными знаниями, которые необходимы для выполнения ими сегодняшней работы, но и знаниями для выполнения тех, функций, которые могут потребоваться через несколько лет в соответствии со стратегией фирмы. Речь должна идти о системе непрерывного обучения, что уже стало нормой для большинства фирм Японии, где работники обязаны учиться 8 часов в неделю: 4 часа в рабочее время, 4 часа – в свободное от работы время. Все расходы фирма берёт на себя. Подобный подход к обучению является одним из важнейших условий поддержания такой корпоративной культуры, которая позволяет сотруднику чувствовать стабильность своей работы, быть уверенными, что и в условиях перемен они будут востребованы на своей фирме [29]¹³⁴.

Значимость обучения и развития подтвердили американские исследователи, проанализировав более 10 тыс. рабочих мест, они пришли к

¹³³ Душа Дэлл [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.cecsi.ru/coach/cs_dell_michael.html – 36к

¹³⁴ Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

выводу, что при 10-процентном повышении уровня образованности продуктивность труда возрастает на 8,6%, при аналогичном увеличении акционерного капитала – на не более чем на 4% [29]¹³⁵.

Как писал основоположник кибернетики Норберт Виннер «чем сложнее система, тем менее она терпима к диктату»¹³⁶ [120]. Работники с высоким профессиональным уровнем, стремлением к самореализации не должны лишь выполнять приказы и распоряжения «сверху». На сегодняшний день на ведущих предприятиях мира широко используется привлечение максимального числа работников к принятию управленческих решений, касающихся выполняемых ими функций. В 2006 г. благодаря этой практике «Ауди» получила 17,4 млн евро.

Работники участвуют как в принятии управленческих решений, так и в совершенствовании производственных процессов. Они несут персональную ответственность за предложенные мероприятия, а в случае успешного исхода получают процент от прибыли.

С одной стороны, благодаря такой системе работники значительно повышают свой социальный статус, с другой, получают справедливое вознаграждение за труд, всё это приводит к высокому уровню лояльности работников. Следует отметить, что в последних исследованиях, посвящённых данному вопросу, именно лояльность называют одной из самых важных его составляющих. [146]¹³⁷ Лояльность работника к организации можно разделить на три основные составляющие:

лояльность к трудовой функции (удовлетворённость трудом и своей ролью в организации);

лояльность к менеджменту (удовлетворённость работников своим местом в иерархии);

лояльность к миссии (единство личностных и организационных целей).

В свою очередь, лояльность к трудовой функции находит своё отражение в таких показателях как текучесть кадров, производительность труда, лояльность к менеджменту – в количестве нарушений трудовой дисциплины, коэффициенте творческой активности, а лояльность к миссии – в уровне внедрения новаций и в уровне качества. Можно сказать, что лояльность в целом определяет величину коэффициента удовлетворённости организацией [57]¹³⁸.

Наличие лояльности – это главное требование, предъявляемое западным работодателем к потенциальному работнику, претендующему на открытую вакансию. В практике в компаниях требование лояльности занимает одно из последних мест в списке социальных компетенций работника.

¹³⁵ Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.

¹³⁶ Виннер Н. Кибернетика и общество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.zipsites.ru/books/kibernetika_i_obschestvo/

¹³⁷ Специфика и структура человеческого капитала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://izvestia.isea.ru/pdf.asp?id=5305>

¹³⁸ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 670.

Очевидно, что одной из ключевых составляющих эффективной корпоративной культуры является *горизонтальная структура управления*. Следует отметить, что правильно построенная горизонтальная структура управления подразумевает эффективную систему внутренней коммуникации, т.е. потоки прямой и обратной связи. Помимо функции передачи информации, необходимой для нормальной работы предприятия, внутренняя коммуникация играет роль проводника корпоративной культуры.

В ближайшем будущем компании, чтобы преуспеть в турбулентной внешней среде, будут базироваться на сочетании порядка и хаоса как двух взаимодополняющих системах мира. [22]¹³⁹

Ключевым понятием такого организационного взаимодействия будут «фабрики в фабрике» – самоорганизующиеся динамичные подразделения внутри компании, работающие на её цели и связанные информационными потоками, такая организация распространяется на все уровни, вплоть до отдельных сотрудников. Помимо прочего, подобная структура будет обладать высокой адаптивностью к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Следует отметить, что на сегодняшний день наблюдается явный дефицит работ по оценке воздействия корпоративной культуры на показатели деятельности предприятия. Действительно, очень сложно оценить экономический эффект чувств, эмоций, традиций, человеческих ценностей и т.п., однако всё вышеперечисленное оказывает непосредственное влияние на производительность труда, абсентеизм, трудовую дисциплину.

Исследование, посвящённое взаимосвязи корпоративной культуры и эффективности организации, принадлежит американскому учёному Д. Мейстеру. Ему удалось оценить взаимосвязь «корпоративная культура – прибыльность предприятия» [50]¹⁴⁰. Следует отметить, что этому исследованию предшествовало несколько работ, послуживших базой для работы Майстера, среди которых особое место занимают: «Корпоративная культура и эффективность работы компании» [102]¹⁴¹ Коттера и Хэскета, «Построенные навечно» [90]¹⁴² Коллинза и Порраса, а также «Сбалансированная система показателей» Р. Каплана и Д. Нортон [34]¹⁴³.

Д. Мейстер выделил элементы корпоративной культуры, которые определяют финансовую успешность компании:

самосовершенствование; лидерство; психологический климат в коллективе; высокие стандарты, под которыми он понимал личные качества

¹³⁹ Денисова Д. Как ловить в сети Индры // Эксперт. – 2006. – № 26. – С. 35–36.

¹⁴⁰ Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.

¹⁴¹ Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and performance. – The Free Press, 1992

¹⁴² Collins J.C., Porras J.I. Built to Last. – Harper Collins, 1994.

¹⁴³ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

сотрудников, их лояльность, высокую производительность; ориентацию на долгосрочные цели;

делегирование полномочий; справедливое вознаграждение;

удовлетворённость сотрудников.

Д. Мейстер связал все вышеперечисленные элементы корпоративной культуры воедино и определил их влияние на финансовую успешность фирмы, он предложил следующие логические построения:

финансовый успех является следствием качества продукции;

качество продукции зависит от удовлетворённости работников;

удовлетворённость работников зависит от поддержания высоких стандартов, наставничества и делегирования полномочий;

высокие стандарты являются следствием наличия системы справедливой компенсации, вовлечённости и энтузиазма работников; наставничество является следствием ориентации на долгосрочные цели, заинтересованности и энтузиазма работников; делегирование является следствием ориентации на долгосрочные цели.

Для характеристики финансовой успешности Мейстер ввёл интегральный показатель, состоящий из 4 составляющих:

прибыль, приходящаяся на одного работника;

рост выручки за последние два года;

рост прибыли за последние два года;

рентабельность продаж.

Вес каждой составляющей показателя финансовой эффективности представлен на рис. 8.7, Мейстер рассчитал эти значения с использованием статистики г-квадрат, исследовав деятельность 139 фирм, на которых работают 5589 человек.

Данный график демонстрирует ту долю одной переменной, которая может быть «объяснена» или за которую «отвечает» изменение другой переменной. Так с финансовым показателем сильнее всего коррелирует рост прибыли и прибыль на одного работника. Эти два параметра оказывают большее влияние на формирования общего значения показателя финансовой эффективности, чем параметр роста выручки за два года и рентабельность. Однако все они демонстрируют статистическую связь со значением показателя финансовой эффективности. Эта статистика показывает, что показатель финансовой эффективности объединяет все четыре параметра, которые с разной степенью оказывают на него влияние.

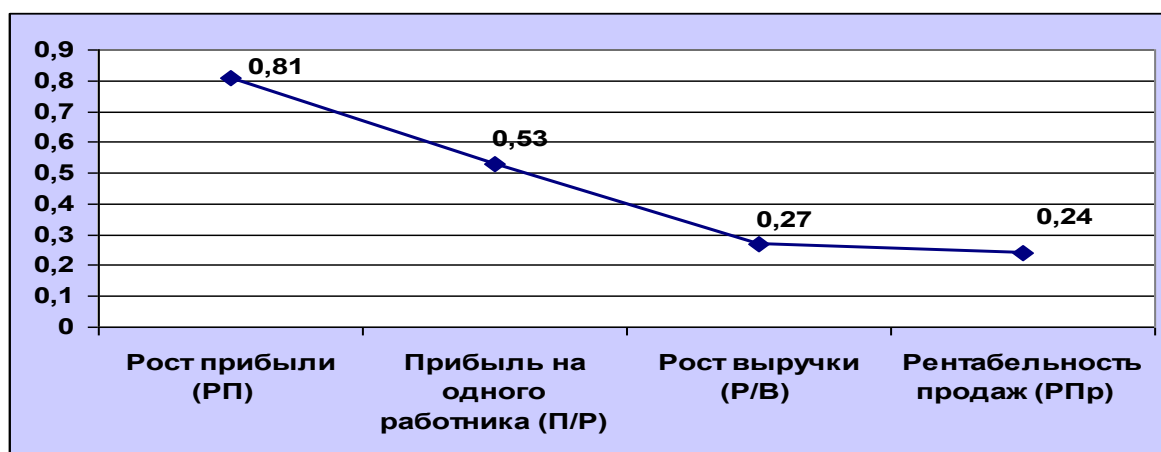


Рис. 8.7. Вес составляющих показателя финансовой эффективности

С помощью схемы Д. Майстера можно проанализировать взаимосвязь между показателем финансовой эффективности и корпоративной культурой (рис. 8.8).

Д. Мейстер не учитывал влияние на финансовые результаты обучения и развития, а также тот факт, что в рамках своей методики считает возможным изменение только одного из составляющих корпоративной культуры (улучшение психологического климата, введение справедливого вознаграждения, ориентация на долгосрочные цели и повышение профессионального уровня работников). Однако, при трансформации корпоративной культуры возможны изменения всех вышеперечисленных составляющих. В целом же, Д. Мейстер даёт достаточно полную картину влияния корпоративной культуры на финансовую успешность компании.

Профессор организационного развития в Международном институте развития управления в Лозанне (IMD) (Швейцария) Денисон в течение 15 лет изучал зависимость между корпоративной культурой и эффективностью на примере более 1000 компаний. Согласно модели Денисона корпоративную культуру характеризуют четыре взаимосвязанных фактора (параметра):

- вовлеченность;
- согласованность (последовательность);
- способность к адаптации;
- миссия компании.

Каждый из них имеет составляющие. Так, миссия определяет стратегию, цели и задачи, а также видение компании. Согласованность – координацию и интеграцию, согласие, ключевые ценности. Вовлеченность обеспечивает ориентацию на команду, развитие способностей, передачу полномочий. Адаптивность – создание (изменение), ориентация на клиента, организационное обучение.



Рис. 8.8. Зависимость финансовых результатов от отдельных элементов корпоративной культуры

Диагностика корпоративной культуры начинается со сбора информации об организации. Каждому сотруднику предлагается заполнить анкету. В ней четыре группы вопросов (утверждений) по основным факторам. В каждой группе по три подгруппы. Все утверждения оцениваются по пятибалльной шкале (от 1 до 5 баллов). После заполнения анкеты, по каждой подгруппе рассчитывается среднее арифметическое значение – индекс, который можно представлять в процентах (максимальное значение индекса 5 баллов, или 100%).

Согласно модели Денисона корпоративную культуру можно представить в виде круга. Горизонтальная линия делит организационные параметры на внутренний и внешний фокус. Вовлеченность и согласованность характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние.

Вертикальный разрез круга проводит черту между гибкой организацией (левая половина рисунка) и стабильной (правая половина рисунка). Вовлеченность и адаптивность определяют организационную гибкость и

склонность к изменениям. А согласованность (последовательность) и миссия определяют способность организации к стабильности и управляемости.

Миссия и согласованность в большей степени влияют на финансовые показатели, такие как ROA (отдача от активов), ROI (отдача от инвестиций) и ROS (отдача от продаж).

Значение индекса миссии и согласованности от 3 до 4 обычно указывает на высокую отдачу от инвестиций, активов и продаж, а также на операционную силу организации.

Согласованность и вовлеченность (внутренний фокус) влияют на качество, удовлетворенность работников и отдачу от инвестиций. Аналогично значение индексов данных параметров от 3 до 4 свидетельствует о высоком уровне качества продукта, меньшем проценте брака и переделывания, правильном распределении ресурсов и более высоком уровне удовлетворенности работников.

Вовлеченность и адаптивность оказывают воздействие на развитие продукта и инновации. Индекс этих параметров в интервале от 3 до 4 баллов означает высокий уровень инноваций в производстве и сервисе, креативность, быстрое реагирование на изменяющиеся желания и потребности как клиентов, так и собственных наемных рабочих.

Адаптивность и миссия (внешний фокус) влияют на доходы, рост продаж и долю рынка. Когда значения данных параметров от 3 до 4 баллов, в организации с большой вероятностью наблюдается постоянный рост продаж и увеличение доли рынка [124]¹⁴⁴.

Модель Дэнисона достаточно полно отражает взаимосвязь между корпоративной культурой и экономической эффективностью деятельности компании, поскольку для измерения эффективности он использует широкий спектр таких ключевых показателей деятельности предприятия как отдачу от активов, инвестиций, продаж, качество продукции, удовлетворённость работников, уровень инноваций в производстве и сервисе, креативность, быстрое реагирование на изменяющиеся желания клиентов и собственных наемных работников, рост продаж и увеличение доли рынка. Согласно его модели эффективность определяется такими составляющими корпоративной культуры как стратегия, цели и задачи, ключевые ценности, ориентация на команду, развитие способностей, делегирование, организационное обучение. Иными словами модель Дэнисона во многом объединяет результаты исследований Д. Кравеца, Дж. Томпсона и Д. Мейстера, являясь тем самым более точным инструментом для определения влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия.

Для разработчиков корпоративной культуры самым трудным является поиск доказательств того, что эффективная корпоративная культура приведет

¹⁴⁴ Диагностика корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/78569/>; Denison model [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>

к росту экономических показателей. Отсутствие четких методик расчета эффективности от предложенных мероприятий и затрат на их осуществление и является тем фактором, который затрудняет сознательное формирование корпоративной культуры и понимание того, что при одном и том же достигнутом качестве расходы (затраты) рабочей силы, оборудования, материалов, энергии и т.д. могут быть самыми различными. Уровень этих затрат в конечном итоге и будет характеризовать эффективность производства.

Исходя из выказанного, можно сделать вывод о том, что такие составляющие корпоративной культуры как эффективное лидерство, горизонтальная система управления, лояльность и гибкая структура влияют на такие показатели деятельности предприятия как уровень качества производимой продукции, рост продаж, текучесть кадров, производительность труда, количество нарушений трудовой дисциплины. Также для оценки корпоративной культуры можно использовать следующие показатели – коэффициент творческой активности, уровень внедрения новаций, коэффициент удовлетворённости организацией, коэффициент внедрения знаний и навыков, коэффициент квалификации работников, коэффициент профессиональной компетенции и коэффициент ответственности.

Остановимся на тех показателях, которые специалисты, как правило, относят к понятию «социальная эффективность». Это дисциплина и текучесть кадров. Эти два показателя характеризуют состояние и движение рабочей силы на основе анализа динамики следующих коэффициентов:

- оборота по приёму;
- оборота по выбытию;
- общего оборота;
- текучести кадров;
- постоянства кадров.

Рассмотрим понятие «текучесть кадров» в свете эффективной корпоративной культуры. Под текучестью понимается добровольный официальный уход наемного работника из одной организации в другую на основании самостоятельно принятого им решения.

При эффективной корпоративной культуре уровень текучести – низкий. Он свидетельствует о стабильном и слаженном осуществлении производственного процесса. Повышение уровня текучести кадров – явный признак разрушения целостности организации и тенденции к нестабильному положению на рынке. Текучесть кадров ведет к увеличению непроизводственных затрат, связанных с подбором и отбором кадров, их обучением и адаптацией к производству. Текучесть кадров представляет серьезную проблему для любого предприятия.

Каждое предприятие заинтересовано в постоянных кадрах, длительное время работающих на предприятии. Такие кадры постоянно совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе, активно влияя на производительность труда. Показатели

постоянства и стабильности кадров тесно связаны с уровнем оплаты труда на предприятии, а также отражают удовлетворенность работников условиями труда, трудовыми и социальными льготами, и всей трудовой атмосферой.

Эффективная корпоративная культура создает благоприятный климат для осуществления трудовой деятельности на предприятии. Символы, мифы и легенды об истории предприятия повышают значимость работников, занятых на таком предприятии, и их авторитет. Даже если работник и увольняется с предприятия с сильной корпоративной культурой, ему будет легко найти более статусную работу, имея за плечами опыт участия в корпоративных мероприятиях.

Для выявления состояния корпоративной культуры следует проследить динамику кадров, то есть проанализировать общее число принятых или уволенных за данный период работников, а также причины поступления и увольнения. Движение рабочей силы характеризуется рядом показателей или коэффициентов. Это коэффициент оборота по приему, по выбытию, коэффициент общего оборота, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства кадров. Так как квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т. д., поэтому в процессе анализа следует рассмотреть состав рабочих по возрасту, стажу работы, образованию.

Коэффициент оборота по приему рабочих ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч, \quad (8.1),$$

где $Ч_{пр}$ – количество принятого персонала, $Ч$ – среднесписочная численность персонала.

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$K_{в} = Ч_{ув} / Ч, \quad (8.2)$$

где $Ч_{ув}$ – количество уволившихся сотрудников.

Коэффициент текучести кадров ($K_{т}$):

$$K_{т} = K_{ув1} / Ч, \quad (8.3)$$

где $K_{ув1}$ – количество уволившихся работников по желанию и за нарушение дисциплины.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{пс}$):

$$K_{пс} = Ч_{рабгод} / Ч, \quad (8.4)$$

где $Ч_{рабгод}$ – количество работников, проработавших весь год.

Второй важной характеристикой корпоративной культуры является производственная дисциплина. Значение, которое сегодня придается технологиям укрепления трудовой дисциплины на предприятии не независимо от форм собственности, объясняется тем, что сегодня человек рассматривается как основной фактор любого производственного процесса.

Именно человек, обладающий профессиональными и социальными компетенциями, в результате интеллектуальной и физической деятельности создает технологии, технику, капитал. Производственная дисциплина ведет к улучшению организации труда на всех уровнях, от работника до руководителя предприятия, не требуя каких-либо серьезных капиталовложений. Именно

благодаря соблюдению производственной дисциплины можно достичь реального подъема экономики.

Повышение дисциплины труда является одним из важнейших условий достижения эффективности производственной деятельности. Несоблюдение дисциплины ведет к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство.

Эффективная корпоративная культура формирует такие целостные рамки, в которых невозможно нарушение дисциплины.

Для расчета эффективности корпоративной культуры, в рамках которой поддерживается высокий уровень трудовой дисциплины (УТД), можно воспользоваться следующими традиционными способами, которые долгое время удовлетворяли практику [148]¹⁴⁵:

$$УТД_1 = Н / М, \quad (8.5)$$

где Н – кол-во нарушителей или нарушений,

М – общее число работающих;

$$УТД_2 = 1 - П / РВ, \quad (8.6)$$

где П – сумма потерь рабочего времени из-за нарушений,

РВ – сумма отработанного рабочего времени.

Сегодня наиболее верной оценкой состояния трудовой дисциплины будет следующая:

$$УТД_3 = (Чс - Чн) / Чс * (Фпл - Тпв) / Фпл, \quad (8.7)$$

где Чс – среднесписочная численность работников,

Чн – численность работников, допустивших трудовые нарушения;

Фпл – плановый фонд рабочего времени, чел.-часы;

Тпв – сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины.

Учитывая отклоняющееся и активное поведение при измерении уровня дисциплины можно также предложить еще одну систему измерения:

$$УТД_4 = 1 - М / (Н - М - n), \quad (8.8)$$

где М – число всех нарушений;

Н – величина, характеризующая нормативное поведение коллектива;

n – число всех поощрений.

По этой формуле 1 – эталон, когда все работники соблюдают дисциплину. Отклонения от нее характеризуют существующий уровень.

¹⁴⁵ Управление дисциплиной и оплатой труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=63&article=6035>; Понятие и значение дисциплины труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/19387/19490/>

Производительность труда в данном случае может характеризоваться среднегодовой выработкой продукции одним рабочим, её можно представить в виде отношения следующих факторов [17,143,149]¹⁴⁶:

$$B = \text{ОП} / \text{Ч}, \quad (8.9)$$

где ОП – объём производимой продукции;

Ч – среднесписочная численность работников.

Коэффициент внедрения новаций после прохождения обучения (К вн.н) [57, с.471]¹⁴⁷:

$$K_{\text{вн.н.}} = \text{Ч}_{\text{вн.н.}} / \text{Ч}_{\text{н}} \cdot 100\%, \quad (8.10)$$

где Ч_{вн.н.} – число новаций, внедрённых после прохождения обучения;

Ч_{н.} – общее число новаций в организации.

Коэффициент внедрения знаний и навыков (Квн) [57, с.471]¹⁴⁸:

$$K_{\text{вн}} = \text{Ч}_{\text{с.вн.}} / \text{Ч}_{\text{об.с.}} \quad (8.11)$$

где Ч_{с.вн.} – количество сотрудников, внедривших полученные знания и навыки в работе;

Ч_{об.с.} – общее количество сотрудников, прошедших обучение.

Коэффициент творческой активности (Кактив) показывает долю работников, творчески подходящих к выполнению трудовых функций [57, с.663]¹⁴⁹:

$$K_{\text{актив}} = \text{Ч}_{\text{актив}} / \text{Ч}_{\text{общ}}, \quad (8.12)$$

где Ч_{актив} – численность работников, являющихся активными участниками спецгрупп по решению производственных вопросов, или групп качества, а также работники, занятые поиском рационализаторских решений.

Коэффициент удовлетворённости работников организацией (Ку) [57, с.242]¹⁵⁰:

$$K_y = 1 - (\text{Ч}_{\text{сж}} - \text{Ч}), \quad (8.13)$$

где Ч_{сж} – количество работников, уволившихся из организации за определённый период времени по собственному желанию;

Ч – среднесписочное количество работников организации за этот же период.

С помощью данного показателя можно определить насколько условия найма отвечают требованиям, предъявляемым работниками к оценке их собственного труда.

Коэффициент квалификации работников (ККР) [57, с.483]¹⁵¹:

¹⁴⁶ Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 174–182;

Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://abc.informbureau.com/html/idiacaiaeoaeuiinou_odoaa.html;

Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/51198/>

¹⁴⁷ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 471.

¹⁴⁸ Там же

¹⁴⁹ Там же. – С. 663

¹⁵⁰ Там же. – С. 242.

$$KKP = \sqrt{\frac{N_{об} * N_{оп}}{N}} \quad (8.14)$$

где $N_{об}$ – число работников, имеющих необходимое образование;

$N_{оп}$ – число работников, имеющих необходимый опыт;

N – общее число работников.

Коэффициент профессиональной компетенции ($K_{комп}$) показывает, какая доля работников организации соответствует занимаемой должности [57, с.663]¹⁵²:

$$K_{комп} = Ч_{комп} / Ч_{общ}, \quad (8.15)$$

где $Ч_{комп}$ – численность работников, занятия которых соответствуют занимаемой должности;

$Ч_{общ}$ – общая численность персонала предприятия.

Коэффициент ответственности ($K_{ответ}$) показывает, какая доля работников организации может работать на условиях самоконтроля [57, с.663]¹⁵³:

$$K_{ответ} = Ч_{ответ} / Ч_{общ}, \quad (8.16)$$

где $Ч_{ответ}$ – численность работников, работающих на условиях самоконтроля;

$Ч_{общ}$ – общая численность персонала предприятия.

Исходя из новых подходов к определению эффективности деятельности предприятия, можно выделить два блока показателей эффективности – экономический (производительность, прибыль, рентабельность, энергоёмкость, экологичность) и социально-психологический (трудовая активность, удовлетворённость трудовой деятельностью, стабильность организации, сработанность).

Эффективность деятельности предприятия, в контексте воздействия корпоративной культуры, в свою очередь, можно оценить, используя следующие показатели – уровень качества производимой продукции, рост продаж, текучесть кадров, производительность труда, количество нарушений трудовой дисциплины, коэффициент творческой активности, коэффициент внедрения новаций, коэффициент внедрения знаний и навыков, коэффициент удовлетворённости организацией, а также коэффициенты компетенции, ответственности и квалификации.

Ключевые слова: корпоративная культура, модели, сильная и слабая корпоративная культура, организация, предприятие, структурные элементы, эффективность, экономическая эффективность, финансовые результаты.

Вопросы для повторения:

1. Что собой представляет экономическая эффективность в корпоративной культуре?

¹⁵¹ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – с. 483.

¹⁵² Там же. – С. 663

¹⁵³ Там же.

2. Перечислите виды эффективности в разных типах корпоративных культур.
3. Охарактеризуйте организации с сильной корпоративной культурой и слабой корпоративной культурой.
4. Из каких составляющих состоит концепция сильной корпоративной культуры организации?
5. Перечислите особенности корпоративной культуры успешно действующих организаций.
6. Назовите из каких структурных элементов корпоративной культуры определяется эффективная деятельность предприятия.

ГЛАВА 9. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ КОМПАНИИ

- 9.1. Типология руководителей и их функции в соблюдении деловой этики.
- 9.2. Этические нормы компании и деловая этика руководителя.
- 9.3. Имидж руководителя.
- 9.4. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
- 9.5. Нормы этического поведения руководителя.
- 9.6. Деловая этика руководителя в решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций.
- 9.7. Регламенты корпоративной культуры (кодексы и стандарты корпоративной культуры).

9.1. Типология руководителей и их функции в соблюдении деловой этики

Типология лидерства. Лидерство можно назвать одним из уникальных феноменов общественной жизни, связанным с осуществлением властных функций. Оно является неизбежным в любом цивилизованном обществе и пронизывает все сферы жизнедеятельности.

Концепции лидерства могут быть разделены в зависимости от их теоретических оснований на три группы:

1. Исходящие из того, что лидерство - универсальный феномен человеческой деятельности, что и закономерности его функционирования едины во всех сферах общества.

2. отождествляющие лидерство с руководством и управлением, при этом формальное обладание властью рассматривается как необходимое и достаточное условие лидерства; деятельность лидера предстает как необходимое и достаточное условие лидерства, как административная специфика явления сводится преимущественно к правовым регулятивам поведения должностного лица. Лидерство как социальный институт отождествляется с органами государственной власти.

3. Рассматривающие лидерство как специфическое явление общественной жизни, не сводимое к психологическим, экономическим или правовым принципам. Лидерство осуществляется через функционирование конкретного механизма - одного из необходимых политических институтов [61]¹⁵⁴.

Древние представления о лидерстве включали в себя качества таких лиц, как жрецы, короли, королевы, духовные лица и политики. В античности лидерство носило личностный характер, представляя собой влияние, основанное на авторитете конкретного индивида, его достоинствах. Взаимоотношения лидера и его сторонников были близки к отношениям “учитель - ученик”.

¹⁵⁴ Политология. Энциклопедический словарь. М., 1994. С. 302.

В средневековой Европе влияние лидера основывалось не столько на личных достоинствах, сколько на способности к руководству конкретной общностью. От лидера требовалось в основном умение сплотить группу для достижения поставленных целей, умение сформировать групповой интерес.

В современном обществе лидерство представляет собой способ построения власти, основанный на интеграции различных социальных групп посредством специфических механизмов вокруг выдвигаемой лидером программы решения различных проблем и задач общественного развития.

Лидерство по своей природе способно сплотить людей в совместных усилиях, причем осуществлять эту задачу в течение длительного времени, постепенно решая задачи, подчиненные общей цели.

Существуют различные классификации феномена лидерства.

В соответствии с учением М.Вебера [77]¹⁵⁵ о способах легитимации власти лидеров подразделяют на:

традиционных лидеров, которыми обычно являются вожди племен, монархи и т.д. Их авторитет основан на традиции, обычае;

рационально - легальных, или рутинных - это лидеры, избранные демократическим путем;

харизматических - лидеров, наделенных, по мнению масс, особой благодатью, выдающимися качествами, необычайной способностью к руководству. Харизма складывается из реальных способностей лидера и тех качеств, которыми его наделяют последователи.

В основе первого типа лидерства лежит привычка, второго - разум, третьего - вера и эмоции.

“Харизмой” следует называть качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхчеловеческими, или специфическими особыми силами, недоступными другим людям. Первоначально это качество обусловлено магически и присуще как прорицателям, так и мудрецам. Как бы “объективно” правильно не было оценено соответствующее качество с этической точки зрения, абстрактно совершенно неважно. Важно одно, как оно фактически оценивается подчиненными харизме, “приверженцами” [5]¹⁵⁶.

Дж. Мак-Грегор Бернс разделяет лидеров на две категории: преобразователи и дельцы. Лидеры - преобразователи, имеющие определенные взгляды на общество, начинают что-то предпринимать во имя реализации своих воззрений. Лидеры - дельцы, напротив, действуют по принципу “здесь и сейчас”, фокусируя свое внимание на деталях, без формирования глобального взгляда на будущее.

Ранее Парето разделял лидеров примерно по тем же признакам, что и Бернс, на “львов” и “лис”. Анализ Бернса является собой значительный шаг вперед по разграничению между лидерами, но все же он остается

¹⁵⁵ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003.

¹⁵⁶ Артамонова И.А. Деловая этика/Учебное пособие, М.: МИИГАиК, ФЭУТ, 2012

ограниченным, поскольку ясно, что реальность гораздо богаче и ее нельзя “комфортно разместить” в двух категориях.

Существует также деление лидеров на обычных (“реальных”) и великих (как великих “героев, так и великих “злодеев”). Реальные лидеры не оставляют след в истории, не изменяют обычного хода событий. Считается, что только лидеры - герои (либо злодеи) определяют ход истории.

На основе характера лидеров разделяют на “активно - позитивных” и “активно - негативных”, а также на “пассивно - позитивных” и “пассивно-негативных”.

Нередко называются четыре собирательных образа лидера.

1. Лидера - знаменосца отличает собственное видение действительности, наличие идеи, увлекающей массы.

2. Лидер - служитель стремится выступать в роли выразителя интересов своих сторонников, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

3. Лидер - торговец способен привлекательно преподнести свои идеи и убедить людей в их преимуществе.

4. Лидер - пожарный ориентируется на решение наиболее актуальных проблем в обществе, насущные требования момента.

В реальной жизни эти четыре образа лидерства обычно встречаются в сочетании у различных людей в разных пропорциях.

Американский социолог В.Стоун отметил, что политическое лидерство высокого уровня по сравнению с лидерством в небольшой группе имеет ряд отличий, что позволило ему выделить два самостоятельных типа лидерства [30]¹⁵⁷.

1. Лидерство “лицом к лицу” осуществляется в небольших группах, где все участники процесса имеют возможность взаимодействовать между собой.

2. “Отдаленное” лидерство - это лидерство вождей, за которыми идут многочисленные массы.

При анализе лидерства важным фактором является природа лидерства. Общая концепция лидерства включает ряд факторов, которые, сочетаясь различным образом, позволяют определить природу лидерства в любой данный момент времени.

Личность и происхождение лидера, а также тот процесс, благодаря которому он стал лидером.

Характерные черты групп и индивидов, которыми руководит данный лидер.

Характер взаимоотношений между лидером и теми, кем он руководит.

Контекст или условия, в которых осуществляется его руководящая роль.

Результаты взаимодействия между лидером и теми, кем он руководит.

Какого рода лидерство мы получим при этом, зависит от характера и сочетания всех этих пяти факторов. Данное определение природы лидерства

¹⁵⁷ Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М., Дело, 1993.

предложил американский политолог М.Г.Херманн в своей работе “Составные части лидерства” [79]¹⁵⁸.

М.Г.Херманн также отмечает, что руководители и руководимые действуют в определенном контексте, свидетельствующем о “давлении”, оказываемом на лидера, а также о тех требованиях, которые ему предъявляются. Среди таких требований можно назвать следующие:

- наличие и характер формализованных правил для принятия решений;
- степень подотчетности руководителя руководимым;
- сила и тип оппозиции;
- характер любых разделяемых убеждений;
- ресурсы, доступные для руководителя;
- организационный пласт, лежащий между руководителем и руководимыми.

Каждый из этих факторов помогает определить ситуацию, в которых может иметь место лидерство, его контекст. Контекст лидерства - это те параметры, в которых осуществляется руководство. Контекст определяет, кому из своего окружения лидер будет уделять особое внимание, каковы границы взаимодействия лидера с теми, кем он пытается руководить. Более того, от контекста зависит, в каких пределах лидер может использовать определенные процедуры, осуществляя руководство, кто будет оценивать это руководство и насколько эффективным сочтет его.

Неотъемлемой составной частью лидерства является и сам лидер, который наделен властью, принимать решения, в отношении других людей группы, организаций, который несет ответственность за последствия любых своих решений.

В современной экономической литературе можно встретить еще такую типологию лидеров: “игроки” и “открытые”. Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют “пускать пыль в глаза”, а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей, плохо справляются с проблемами.

“Открытые” лидеры не столь заметны, но они последовательны. Берутся за любые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, пытаясь “урвать” от него побольше, а устремлены в будущее. Власть в их руках остается надолго. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных [13]¹⁵⁹.

Говоря о руководстве, можно привести точку зрения американских исследователей Джонсона, Каста и Розенцвейга, которые определяют его как “основную силу в организациях, которая координирует деятельность подсистем и определяет их взаимосвязь с окружающей средой” [23]¹⁶⁰. Определяя задачи

¹⁵⁸ Херманн М.Г. Составные части лидерства. - М., 1992

¹⁵⁹ Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М., 1994. С.122-123.

¹⁶⁰ Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. М., 1991. С.52.

руководителя, они утверждают, что руководитель должен превратить неорганизованные материальные ресурсы в полезное и эффективное предприятие. Руководством они называют процесс, посредством которого разрозненные ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели. Управляя трудовыми и материальными ресурсами, для достижения целей системы руководитель обеспечивает производство продукции, координирует и интегрирует деятельность других сотрудников.

Функции руководства эти авторы определяют следующим образом:

Планирование - включает в себя выбор целей организации, а также определение политики, программ, образа действий и методов их достижения, обеспечивает основу для принятия интегрированных решений.

Организация - направлена на объединение людей и материальных, финансовых и других ресурсов в систему таким образом, чтобы совместная деятельность производственного персонала обеспечивала решение задач, стоящих перед организацией. Включает в себя: определение тех видов административной деятельности, которые необходимы для достижения целей предприятия, распределение этих видов деятельности по подразделениям, предоставление прав и установление ответственности за их исполнение.

Управление - обеспечивает работу различных подсистем в соответствии с планом. Заключается в контроле деятельности подсистем с последующей коррекцией для обеспечения выполнения плана всей организации.

Связь - передача информации между центрами различных подсистем и организаций, обеспечивающими принятие решений и взаимный обмен информацией с внешним миром.

Выполнение каждой функции зависит от выполнения трех остальных. Таким образом, основная задача руководства заключается в интеграции всех четырех функций для обеспечения эффективного достижения общих целей системы.

Существует и несколько иная точка зрения, сводящаяся к тому, что функции руководства следует рассматривать через управленческие процессы - планирование, организацию, руководство людьми, мотивацию, контроль и, соответственно, выделяются следующие функции руководителя:

администраторская (прежде всего этап контроля);

стратегическая (планирование и прогноз возможных событий в сфере деятельности конкретного руководителя и социальной организации в целом);

экспертно-консультативная;

представительская;

воспитательная;

коммуникативная, регулирующая;

инновационная;

дисциплинарная.

Важную роль в процессе руководства играют планирование и прогнозирование. Планирование - это деятельность руководителя,

направленная на предопределение планов на последний период времени, пробуждение к выполнению различных видов деятельности и определение необходимых для этого средств, в результате чего должны быть поставлены определенные цели. Прогнозирование - это деятельность руководителя, направленная на то, чтобы оценить, предвосхитить события и достичь желаемого результата.

Большую роль в планировании и прогнозировании играет политика организации. Политика организации - это деятельность руководителя по эффективному использованию инструкций и предписаний, направленная на экономию времени. Политика организации должна быть сформулирована так, чтобы сократить время в принятии управленческих решений. Умение принимать решения и способность творчески решать проблемы - важнейшие профессиональные качества руководителя, от которого зависит эффективность любой управленческой деятельности.

В управленческом руководстве каждому руководителю, лидеру необходимы также знания и умение коммуникативно-регулирующего общения. Каждый руководитель обязан создавать коммуникации в своем коллективе, чтобы с наименьшими затратами добиться желаемого результата.

Если говорить о коммуникации в управленческих системах, то нужно иметь в виду ее участников - людей, и, с учетом человеческого фактора, коммуникацию необходимо рассматривать особым образом, так как во всех аспектах деятельности, где затрагивается человеческий фактор, начиная с найма на работу и заканчивая уходом на пенсию, потребность в эффективной коммуникации является решающей.

Говоря о коммуникации, нельзя не затронуть проблему мотивации, как руководителя, так и подчиненных. Руководитель заинтересован в высокой мотивации своих сотрудников, но не в меньшей степени объектом собственных забот должен являться он сам. Чем выше заинтересованность работника, тем лучше качество его работы.[77]¹⁶¹

В конечном итоге деятельность руководителя через вдохновение, поощрение заставляет подчиненных выполнять необходимую работу.

Одной из важнейших управленческих задач, а также важным этапом управленческого процесса является контроль. Контроль - это деятельность руководителя по изменению, регулированию и оценке полученных результатов. Г.Кунц и О`Доннел определяют контроль как сравнение полученных результатов с нормативами.

Важным способом контроля является беседа руководителя с подчиненными. Каждый сотрудник желает установить контакт с начальником. Наличие контроля подчеркивает очевидную значимость контролируемой деятельности.

Контроль тесно связан с другими этапами управленческого процесса и своими результатами способен побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом контроль обеспечивает функционирование

¹⁶¹ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003.

в организации бесперебойной обратной связи (метод делегирования полномочий) - одного из важнейших условий эффективного руководства.

Руководитель, не умеющий и не желающий пользоваться методом делегирования, не может быть эффективным. Пока он не научится делать работу руками других, над ним постоянно будет висеть угроза развала работы.

Делегирование (в пределах контроля) это не способ уйти от ответственности, это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, той обязанности, которая и делает его руководителем.

9.2. Этические нормы организации и деловая этика руководителя

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации. Если администрация не будет регулировать этические отношения, то процесс регулирования может складываться стихийно.

Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе достаточно сложна. Работодатель, наняв наемных работников, должен учитывать всю систему регуляторов, действующую в организации. Важнейшими из них являются следующие: распоряжения работодателя, трудовое законодательство, моральные нормы, традиции, убеждения работников, религиозные ценности, которые разделяют работники, общечеловеческие ценности, групповые ценности и др.

Работодатель предоставляет работнику возможности для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если это необходимо, заставляет воздерживаться от некоторых поступков, видов поведения, оценивая поведение, пытается исправить его различными методами.

Каждый руководитель использует определенный механизм регулирования — совокупность средств и методов, с помощью которых он направляет, координирует поведение наемных работников. Важная роль в механизме регулирования поведения принадлежит нормативному регулированию, которое состоит из ряда элементов, представляющих определенный процесс. Сначала определяют цели, которые необходимо осуществлять, затем создают нормативный правовой акт для того, чтобы добиться поставленных целей. Далее создают условия реализации норм, включая контроль за их соблюдением. Очень важно при этом выбрать эффективные меры, чрезмерно не обременяющие работника, не сковывающие его инициативу.

Нормы всегда являются средством реализации принципов, идеологии, т.е. любая нормативная система отражает определенные взгляды какой-то группы людей. Качество этических норм, действующих в коллективе, должно стать предметом постоянной заботы кадровой службы. Если в коллективе получают широкое распространение аморальные нормы, то организация не сможет

существовать долго, а тем более эффективно. Во-первых, ее авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, во-вторых, будут нарастать конфликты внутри организации.

Качество этических норм в деятельности организации во многом зависит от руководителя, его авторитета. Авторитет руководителя — это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет (табл. 9.1).

На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными, его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в обращении, точность и ответственное отношение к данному слову. Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебной этики смогут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно.

Культура речи среди правил общения с людьми играет особую роль. Она предполагает навыки и умение правильно сформулировать свои мысли, оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, жестов, мимики. Речь несвязная, невыразительная, содержащая «штампы» не способствует высокой эффективности общения, не убеждает людей, не запоминается. Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие. Для того чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно быть эрудированным человеком, умеющим убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Многочисленные литературные источники, практика ученых, социологов, психологов показывают, что при общении с людьми руководителю желательно придерживаться следующих правил:

необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;

Таблица 9.1

**Характеристика отношений между руководителем
и подчиненными**

Вид отношений между руководителем и подчиненными	Поведение руководителя		Содержание отношений между руководителем и подчиненным
	Автократ	Демократ	
Обратные связи	Критикует	Хвалит	Подчиненные стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от

			руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это.
Определенная доля свободы	Приказывает	Ставит цели	Опираясь на глубокое изучение характера своих подчиненных, руководитель решает, какому работнику следует дать свободу действий, а какой должен действовать по приказу.
Отношение к работе	Рассматривает усилия подчиненных как должное	Хвалит за полученные результаты	Руководитель, трезво оценивающий роль работы в жизни людей, не преувеличивая и не преуменьшая ее, помогает своим подчиненным четко определить место работы в их жизни.
Ориентация на результаты работы	Делает упор на сроки выполнения работы	Делает упор на поощрение	Хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения подчиненного, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового состязания в процессе труда
Повышение по службе	Главное— подчиненный должен все время быть на своем рабочем месте	Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненного	Лучший путь сделать карьеру — хорошо выполнять свои повседневные обязанности. Хороший руководитель намеками укажет на эту возможность тем, кто имеет на это шансы
Личное поведение	Сугубо официальные отношения	Демократизм общения	Отношения между руководителем и подчиненными должны опираться на взаимность, но руководитель обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчиненным.

нужно уметь давать указания своим подчиненным;

нужно стараться запомнить имена подчиненных;

в служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;

нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых;

нужно уметь приветствовать людей;

нужно уметь слушать людей.

Умение разбираться в людях — одно из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Чтобы ближе их знать, необходимо изучить личные дела в отделе кадров. Но это лишь малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личностных качествах подчиненных. Руководителю нужно

знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать, т. е. добиваться желаемых изменений во взглядах и убеждениях других людей.

Руководитель — это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других — это распределить между ними конкретные задания. От организаторских способностей руководителя зависит эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или невыполненную работу несет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Эффективность организации работы обеспечивается, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты и доложены, а также в какие сроки. Исходя из этого, он должен организовать контроль, который наряду со строгой дисциплиной является главной предпосылкой эффективной организации труда.

9.3. Имидж руководителя

Особое значение в становлении и развитии деловой этики организации имеет имидж ее первого лица, так называемого «лидера организации». От первого лица компании во многом зависит принятие важных решений, а также то, как будет воспринята компания общественностью. Именно первых лиц мы чаще всего видим в средствах массовой информации и именно от них получаем большую часть информации о функционировании организации и, следовательно, ассоциируем с ними всю деятельность организации. Таким образом, имидж руководителя является одним из основных факторов формирования имиджа организации.

Можно выделить следующие составляющие имиджа руководителя организации:

персональные характеристики: физические, психофизиологические особенности, характер, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т. д.;

социальные характеристики: статус руководителя организации, который включает не только статус, связанный с официально занимаемой должностью, но также и с происхождением, личным состоянием и т. д. Со статусом тесно связаны модели ролевого поведения. Также социальные характеристики включают связь лидера с различными социальными группами: с теми, интересы которых он представляет; с теми, которые поддерживают его и являются союзниками; а также с теми, которые являются его оппонентами

и открытыми врагами. Социальная принадлежность в значительной мере определяет нормы и ценности, которых придерживается руководитель;

личная миссия руководителя: своего рода конституция, выражающая стратегическое видение руководителя. Личная миссия руководителя определяет то положение, в котором он находится в данный момент, и то, чего он хочет достичь в будущем. Личная миссия руководителя является важным моментом в выработке миссии и целей организации;

ценностные ориентации руководителя: наиболее важные предположения, принимаемые руководителем организации и оказывающие воздействие на организационную культуру организации.

Каждая из групп характеристик вносит свой вклад в формирование имиджа лидера и в различной степени поддается сознательному конструированию.

Одной из немногих характеристик, приобретающих в телевизионную эпоху большой вес, является внешность лидера. «По одежке встречают», – гласит старая русская пословица, и смысл ее в данном случае в том, что восприятие внешнего вида является очень существенным при первом впечатлении об индивиде. Для населения при определении симпатий и предпочтений внешность лидера, пожалуй, наиболее важна.

Для примера можно проанализировать выбор президента. Большинство населения голосовало за того или иного лидера только потому, что им нравилась его внешность, манера держаться, его одежда, и мало кого интересовала предвыборная программа кандидата.

Другие качества, существенные для имиджа руководителя организации, – социальные характеристики. Они связаны с обстановкой вокруг организации. Руководитель, ориентируясь на определенную целевую аудиторию, должен стараться в то же время заручиться поддержкой как можно большего количества людей, как имеющих прямое отношение к продукции или услуге организации, так и связанных с ней косвенным образом. Он должен чутко улавливать их требования.

Также стоит обратить внимание на такую важную социальную характеристику, как семейное положение лидера организации. Очень часто семейные ценности, проповедуемые лидером организации, играют важную роль в формировании его положительного имиджа.

Итак, «социальные характеристики» являются достаточно подвижной частью имиджа лидера, тесно связанной с требованиями реальности. Каждый раз на основе тщательного анализа сложившейся ситуации они конструируются заново.

Следующая составляющая имиджа – это личная миссия руководителя. Руководитель организации может иметь либо не иметь такой миссии, он может также не понимать назначения миссии.

Миссия организации, по определению Томпсона и Стрикленда, отвечает на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?». Что касается руководителя организации, то, если он не будет

осознавать, в чем смысл его деятельности, он никогда не сможет создать положительный имидж управленца.

Ярким примером может служить миссия компании «Форд»: «Предоставление людям дешевого транспорта», которая перекликается с основной идеей Генри Форда: «Снабдить каждого работающего дешевым автомобилем». Это способствовало созданию положительного имиджа Форда в глазах общественности как способного предпринимателя и помогло Форду превратить крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество.

Еще одной важной составляющей имиджа являются ценностные ориентации руководителя. Базовые предположения и ценностные ориентации руководителя организации, безусловно, оказывают влияние на организационную культуру. Лидер пытается привести организационную культуру в соответствие своим нормам и ценностям. Этот процесс, происходящий внутри организации, формирует «внутренний» имидж руководителя, который мы рассмотрим ниже. Что касается влияния ценностных ориентации на «внешний» имидж руководителя, то тут следует отметить аспекты национальной культуры.

У различных культур существуют совершенно разные критерии положительного имиджа. Например, в американской культуре ценятся такие качества, как динамичность, умение действовать самостоятельно в собственных интересах, японской же культуре присущи такие качества, как коллективизм, приверженность организации, умение работать в команде и в интересах компании. Если, согласно критериям американской культуры, руководителем может быть молодой человек, в том числе и женщина, то в Японии это практически невозможно, так как положительный имидж-руководителя тесно связан с его зрелым возрастом.

Как уже упоминалось выше, имидж руководителя можно разделить на «внутренний» и «внешний». «Внутренний» имидж характеризуется взаимоотношением руководителя и персонала организации, точнее, восприятием руководителя работниками организации. Лидер должен стремиться к формированию положительного образа у персонала, причем руководителю следует самому работать над созданием своего имиджа. В небольшой организации руководитель имеет возможность формировать свой имидж путем прямого взаимодействия со всеми сотрудниками организации.

«Внутренний» и «внешний» имидж руководителя организации являются взаимовлияющими факторами. Структура этого взаимного влияния отражена на рис. 9.1.

В крупных же компаниях руководитель взаимодействует в основном с менеджерами высшего и реже среднего звена. Они, в свою очередь, формируют имидж руководителя у низших звеньев. Здесь могут возникать определенные проблемы, так как возможны искажения информации ввиду того, что каждая ступень управления придает имиджу руководителя свою окраску. Чтобы избежать данных искажений, в организациях создаются легенды и истории

о руководителе, которые доносятся до сотрудников через различные информационные каналы, такие как корпоративные буклеты с обращениями первого лица компании, информационные бюллетени, электронная почта, «птичий» язык и т. д.



Рис. 9.1. Формирование «внешнего» и «внутреннего» имиджа руководителя

Сотрудники организации, как правило, хотят видеть в лице своего руководителя защитника и попечителя, готового помочь им в трудную минуту. Поэтому в легендах лучше показывать руководителя именно в этом ракурсе. Формирование внутреннего имиджа важно не только для слаженной работы самой организации, но и для формирования ее «внешнего» имиджа, так как сотрудники передают свое личное восприятие руководителя во внешнюю среду.

Внешний имидж – это восприятие руководителя внешней средой, то есть обществом в целом и теми группами людей, интересы которых оказывают влияние на деятельность организации извне. «Внешний» имидж, в свою очередь, можно разделить на:

«общий внешний» имидж (восприятие личности руководителя обществом, которое не имеет непосредственного отношения к данной организации);

«непосредственный внешний» имидж (восприятие руководителя представителями непосредственного делового окружения организации: покупателями, поставщиками, конкурентами, деловыми партнерами).

Очень важно, чтобы внешний имидж руководителя соответствовал состоянию дел внутри организации, не противоречил истинному положению ее бизнеса.

Необходимо отметить, что «внутренний» имидж руководителя часто отличается от его «внешнего» имиджа. Многие качества, присущие руководителям организаций, не становятся достоянием общественности, и их можно выявить только при вхождении в организацию и соприкосновении

со всеми организационными процессами. Очень часто новые сотрудники, нанимающиеся на работу в подчинение конкретного руководителя, под воздействием имиджа, созданного средствами массовой информации, испытывают глубокое разочарование при соприкосновении с ним в работе.

Процесс формирования имиджа, приведенный на рис. 9.1, достаточно универсален как для коммерческих, так и для государственных структур. Что касается выделенных групп характеристик, влияющих на создание имиджа руководителя, то они носят ситуационный характер и зависят от специфики деятельности руководителя и организации в целом.

9.4. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе

Коллектив — это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей. Личность — это данный конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним духовным миром человека. Индивидуальностью психологи называют какие-либо особенности личности, делающие ее непохожей на других людей.

Потребности, интересы, убеждения определяют направленность личности. Но при одной и той же направленности деятельность человека может быть различной по целеустремленности, интенсивности, равномерности и т. д. Это определяется темпераментом личности, в котором выражаются такие врожденные особенности, как сила и скорость психических процессов, степень эмоциональной возбудимости, проявляющейся в различной интенсивности внешнего выражения эмоций.

Основные четыре типа темперамента были выделены еще Гиппократом: сангвиник, меланхолик, флегматик и холерик. Представителям каждого типа присущи особые черты, работоспособность и выносливость.

Руководителю следует учитывать, что люди с различными типами темперамента по-разному реагируют на его замечания. Если сангвиник и холерик реагируют мгновенно, то флегматик и меланхолик будут долго переживать это замечание, не показывая своих чувств. Особенно тяжело будут переживать меланхолики. Флегматики трудно приспосабливаются к новой обстановке, поэтому их не нужно без крайней необходимости перемещать с одного рабочего места на другое. Зато сангвиникам и холерикам нужно постоянно разнообразить работу.

Следует отметить, что сангвиники, холерики, флегматики и меланхолики в чистом виде почти не встречаются. Можно говорить об относительном преобладании у данного человека черт того или иного типа темперамента. Отрицательные свойства врожденного темперамента можно сгладить путем систематической работы над собой (упражнений, специальных тренировок, закаливания и т. д.).

Производственный коллектив как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные между собой функции: экономическую и социальную. Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива. Социальная функция заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное вознаграждение, признание, общаться с членами коллектива; участвовать в управлении, общественной деятельности, реализовывать свои права на отдых, охрану здоровья, жилище, образование, пользование культурными ценностями.

Процесс формирования и развития коллектива осуществляется в несколько этапов. Чтобы управлять коллективом, руководитель должен знать, на каком этапе развития в настоящий момент находится коллектив. Не разобравшись в конкретной обстановке, он невольно может стать причиной замедления развития коллектива.

Первый этап представляет собой процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются друг к другу и к руководителю, а он, в свою очередь, изучает подчиненных. Руководитель знакомит коллектив с задачами, распределяет обязанности, определяет режим работы, организует выполнение заданий. Особое внимание на этом этапе руководитель должен уделять контролю за исполнением своих распоряжений, что в дальнейшем поможет формированию чувства ответственности, обеспечит точность и аккуратность при выполнении работы. Таким образом, на этом этапе развития коллектива твердые требования, в том числе этические, его членам предъявляются только со стороны руководителя.

Второй этап характеризуется тем, что внутри коллектива формируются микрогруппы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителю. Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные люди, из которых формируется актив, призванный помогать руководителю в достижении основных целей коллектива. На этом же этапе выявляются люди добросовестные, но пассивные, не проявляющие инициативы и активности в работе, а также негативно настроенные по отношению к руководителю люди, которые могут мешать работе, дезорганизовывать коллектив. Руководитель должен, опираясь на актив, стимулировать добросовестных, инициативных работников и в то же время быть жестким к нарушителям дисциплины, формировать общественное мнение коллектива о его членах. Характерной особенностью этого этапа является то, что руководитель начинает управлять коллективом через актив, т. е. через наиболее авторитетную группу.

Третий этап характеризуется тем, что все члены коллектива предъявляют установившиеся требования, в том числе и этические, друг к другу и к себе. Это высшая стадия развития коллектива, к которой должен стремиться каждый руководитель. На этом этапе он должен изменить стиль руководства. Если на

первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль, то на третьем он применяет в максимальной степени демократический, являясь представителем и выразителем интересов коллектива. Теперь он только незаметно регулирует этическую и социальную жизнь коллектива и организацию трудовых процессов, определяет пути его развития.

Развитие коллектива не заканчивается третьим этапом. Этот процесс должен постоянно продолжаться и выражаться в развитии творческих сил коллектива, самоуправления, улучшении морально-психологического климата, деятельности общественных организаций, социальной сферы, этических норм поведения.

При формировании коллектива большое значение имеет его состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образованию, также необходимо учитывать психологические характеристики работников, их темперамент, опыт, знания. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, пользующихся авторитетом, созданию здорового морально-психологического климата.

Морально-психологический климат коллектива — это устойчивое состояние его внутренних связей, которое проявляется в эмоционально-этическом настроении коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения. Морально-психологический климат в трудовом коллективе зависит от следующих факторов:

- уровня механизации и автоматизации, дисциплины и охраны труда, организации труда и управления;

- способов производства, распределения и потребления материальных ценностей, системы оплаты труда;

- квалификационно-образовательного уровня коллектива, творческого и интеллектуального потенциала работников, уровня технической эстетики и культуры производства, физического и духовного развития коллектива;

- системы нравственного воспитания коллектива, формирования моральных и этических принципов; системы психологических установок;

- социально-психологических характеристик личностей;

- условий быта и отдыха членов коллектива.

Влияние трудового коллектива на личность зависит от характера сложившихся этических отношений между его членами. На результаты деятельности людей влияет их настроение. Умение создать хорошее настроение в трудовом коллективе — одна из важнейших задач управленческого персонала, так как это равносильно росту производительности труда. Настроение людей зависит и от самих членов коллектива, от их отношения друг к другу. В коллективе с нормальным морально-психологическим климатом все его члены, как правило, отличаются доброжелательным, товарищеским отношением к новому человеку. Уважение и доверие, желание и умение увидеть лучшее в человеке в таком коллективе являются этической нормой. Взаимное уважение и взаимопомощь, внимание к личности члена коллектива

присущи нормальному морально-психологическому климату и являются этической нормой межличностных отношений.

Обычно под межличностными отношениями понимаются различные виды взаимосвязи и общения личностей в коллективе в процессе их деятельности. Существуют различные подходы к пониманию структуры межличностных отношений. Данные отношения включают межличностные: восприятие, совместимость, конфликты и др.

Известны различные способы их изучения: наблюдение, изучение документов, обобщение независимых характеристик, эксперимент, беседа, тестирование, а также специальные методики. В качестве примера рассмотрим методику известного западного специалиста по управлению персоналом Ф. Фидлера, которая используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В табл. 9.2 приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе.

Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре поставлен знак «*», тем более выражен этот признак в коллективе. Итоговый показатель колеблется в пределах от 10 (положительная оценка) — до 80 баллов (отрицательная оценка). На основании индивидуальных профилей создается средний, характеризующий психологическую атмосферу в коллективе. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, что повышает ее надежность.

Различают следующие способы регулирования создавшихся сложных межличностных отношений в коллективе.

1. Проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений. Практика кадровой работы показывает, что руководители не всегда учитывают то, что кроме формальной организационной структуры, существует еще и неформальная структура, основанная на личностных взаимоотношениях работников.

Формальные организационные структуры нередко препятствуют связям между индивидами различных подразделений, которые крайне важны для оперативного разрешения возникших проблем.

Таблица 9.2

Оценка психологической атмосферы и межличностных отношений в коллективе

№ п/п	Характеристика атмосферы в коллективе	Баллы								Характеристика атмосферы в коллективе
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Дружелюбие		*							Враждебность
2	Согласие			*						Несогласие
3	Удовлетворенность			*						Неудовлетворенность
4	Продуктивность		*							Непродуктивность
5	Теплота			*						Холодность
6	Сотрудничество				*					Рассогласованность

7	Взаимоподдержка				*				Недоброжелательность
8	Увлеченность					*			Равнодушие
9	Занимательность				*				Скука
10	Успешность			*					Безуспешность

2. *Учет социально-психологических процессов и явлений в коллективах в интересах оптимального функционирования как подразделения, так и организации в целом.* Эффективность решения этих задач во многом будет зависеть от умения специалистов кадровых служб анализировать и учитывать в своей практической деятельности такие психологические факторы, как межличностная совместимость, руководство, лидерство, конформизм и др.

Межличностная совместимость проявляется в сфере общения и основывается на общности целей, отношения к деятельности, межличностных предпочтений, симпатий людей. Лидер в основном осуществляет регуляцию неформальных отношений, а руководитель выступает к качестве регулятора официальных отношений в коллективе. Лидерство возникает стихийно, а руководитель назначается или избирается. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей степени зависит от настроения группы. Руководитель в отличие от лидера обладает более определенной системой санкций. Сфера деятельности, распространения влияния лидера — в основном часть группы, а руководителя — коллектив организации.

Конформизм — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позицией большинства.

3. *Целенаправленное систематическое обучение персонала современным технологиям правильного (нормативного с точки зрения этики) взаимодействия.* За счет улучшения межличностных отношений в организациях решаются самые различные вопросы, связанные с ускорением производственных, социально-бытовых, культурно-этических процессов при одновременной экономии значительных средств.

4. *Регулирование межличностных отношений.* Процесс регулирования межличностных отношений предполагает решение следующих задач: обеспечение передового стиля управленческой деятельности руководителей всех уровней; внедрение системы стимулирования (поощрение работников не только за их профессионализм, но и за умение правильно взаимодействовать с партнерами); своевременное предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе.

9.5. Нормы этического поведения руководителя

Нормы этического поведения руководителя — правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель должен являться примером для подчиненных сотрудников (как, впрочем, и для

сотрудников других подразделений, с которыми связан вверенный руководителю отдел, а также для внешних деловых партнеров).

В первую очередь отметим, что руководитель должен обладать качествами, которые в общем виде можно охарактеризовать следующим образом:

- организатор трудового процесса;
- специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения;
- человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Залогом планомерной и без нежелательных конфликтов работы того или иного подразделения служат способности и желание руководителя выполнять общие функции управления. К ним относятся: планирование, организация, стимулирование, регулирование, контроль.

Неотъемлемой составной частью указанных функций управления является выполнение руководителем задач координационного характера:

- представительской, т.е. функции представления и защиты интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением (деловыми партнерами, потребителями и т. п.);

- мотивационной, т. е. функции проведения в подразделении эффективной мотивационной политики, распределения работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявления способности увлечь коллектив решением стоящих перед подразделением проблем и т. п.;

- консультативной, т. е. функции по обеспечению необходимой помощи подчиненным в решении задач, причем эта помощь должна выразиться в конкретных профессиональных консультациях, подкрепленных искренним желанием руководителя содействовать сотрудникам.

По опыту многих зарубежных и отечественных организаций выполнение руководителем указанных выше общих функций включается в систему его оценки. Тем самым качество исполнения и готовность руководителя к подобным задачам влияют на его официальный рейтинг и неформальный авторитет.

Качественное выполнение указанных общих и координационных функций немыслимо без владения руководителем широкими и основательными знаниями в области своей профессиональной деятельности. Кроме того, для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимы юридические знания по трудовым отношениям. Знать их основы, своевременно обращаться к соответствующим справочникам или специалистам-консультантам - важное условие эффективного личного примера руководителя.

Перечисленные выше качества характеризуют руководителя как хорошего организатора трудового процесса и компетентного специалиста в своей области. Наличия этих качеств еще недостаточно для того, чтобы руководитель личным примером способствовал предупреждению и преодолению конфликтов и стрессов в коллективе. Ему, как уже указывалось,

надлежит соблюсти еще одно условие, связанное с тем, чтобы подчиненные видели в нем человека высокой культуры поведения, владеющего знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Несомненно также, что любой руководитель должен быть до некоторой степени психологом. Это предполагает определенную сумму знаний, на которой основываются навыки поведения руководителя по отношению к подчиненным. Такого рода знания обычно включают представления об основных закономерностях межличностных отношений, проявляющихся в процессе управленческой деятельности.

Руководителю следует знать и понимать, что разные люди — будь то один человек или группа — в разное время могут реагировать совершенно по-разному на одинаковые воздействия, которые выражаются посредством указаний, приказов, просьб, наставлений и т. п. Часто это происходит от того, что руководитель может избрать способ воздействия на сотрудников, не соответствующий их способностям, мотивации и свойствам, а подчиненные выбирают в качестве средств защиты любые способы, которые могут оградить их собственное достоинство и самоуважение.

Другими словами, руководитель должен четко представлять себе, что в сфере управленческой деятельности проявляет себя объективная зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различий их социально-психологических характеристик, т. е. мотиваций поведения, способностей и свойств. Следует подчеркнуть, что ущемление чувства собственного достоинства, самоуважения и личного статуса человека — прямой путь к конфликтам и стрессам. Это, в частности, требует, чтобы в ряде случаев руководитель в корректной и ненавязчивой форме давал разъяснения своим сотрудникам по поводу того, что лежит в основе его письменных и устных указаний, наставлений и просьб.

Руководитель должен знать и постоянно помнить о том, что любой человек включен в систему общественных связей и отношений, а потому является их выражением и отражением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности, т.е. в любой момент времени участник производственного процесса может находиться на разных уровнях интеллектуального, эмоционального, физического, мотивационного и социального состояния и развития. Отсюда следует, что ни одна оценка со стороны руководителя результатов деятельности, профессионального поведения и личностных качеств сотрудников не может быть окончательной, поскольку любой человек находится в развитии, меняет проявления своих способностей и свойств. Окончательность и стереотипность оценок руководителя, игнорирующие психологическую неадекватность отображения человека человеком, как правило, ведут к возникновению напряженной социально-психологической атмосферы.

Кроме того, руководителю следует четко помнить, что в процессе управленческой деятельности находит свое проявление закономерность искажения смысла информации. Язык, на котором передается управленческая

информация, является естественным языком, понятийный состав которого обладает возможностями различного толкования одного и того же сообщения. При этом люди, участвующие в процессе передачи и обработки информации, могут различаться по интеллекту, образованию, физическому и эмоциональному состоянию, что сказывается на понимании тех или иных сообщений. Четкость и однозначность трактовок, необходимые пояснения, передача указаний без посредников, контроль восприятия информации помогут руководителю избежать обострения отношений между участниками информационного процесса.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания. Общечеловеческие нормы и правила поведения, универсальные основы этики и морали действуют и находят свое проявление как в производственной, так и в бытовой сферах жизни. Однако профессиональное поведение руководителя требует от него определенных специфических знаний и навыков, которые во многих случаях позволяют предотвратить возникновение конфликта или стрессовой ситуации во взаимоотношениях с подчиненными сотрудниками. Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием.

Во-первых, знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов, а также обладание навыками использования указанных способов на практике.

Во-вторых, умение правильно вести деловую беседу. Выполнение руководителем главных требований при проведении беседы с сотрудниками — создание доброжелательной, доверительной обстановки, умение корректно и заинтересованно выслушать собеседника, способность руководителя воспринимать невербальную информацию во время беседы — это прямой путь к его участию в выявлении, предотвращении и разрешении сложных ситуаций, ведущих к ухудшению социально-психологического климата.

Умение руководителя создать доброжелательную и конструктивную обстановку во время беседы — качество, которое способствует тому, что подчиненные сотрудники не будут замалчивать свои проблемы, а будут стремиться решить их вместе со своим руководителем. Более того, руководитель должен поощрять подобные обращения сотрудников. При возникновении признаков конфликтной ситуации, появлении у кого-либо из членов коллектива черт поведения, характерных для стресса, руководитель может, а при определенных условиях обязан лично вмешаться в ситуацию путем проведения беседы. Личное участие руководителя в решении деловых и морально-психологических проблем сотрудников не должно носить эпизодического характера.

Практика проведения бесед эффективна в том случае, если она отличается периодичностью (даже вне зависимости от того, назрели острые проблемы или нет).

В-третьих, руководитель должен владеть навыками проведения критического разбора деятельности подчиненных сотрудников. Невыполнение им правил критики, выработанных многолетним опытом общения людей, является распространенной ошибкой, ведущей к обострению отношений в коллективе. Критиковать сотрудников — объективная необходимость в работе любого руководителя. Но при этом он должен показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации, не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого сотрудника.

Исходя из этого, руководителю не следует критиковать кого-либо в присутствии третьих лиц, начинать разговор непосредственно с критики, подвергать разбору личные качества, а не действия сотрудника.

В-четвертых, от руководителя требуется умение сочетать деловую активность с полноценным отдыхом, искать удовольствие в работе, вместе с подчиненными радоваться успехам и огорчаться неудачам, снимать психофизиологическое перенапряжение, прерывать положительными эмоциями цепь стрессовых состояний. Обеспечение хорошего отдыха сотрудников, включая рациональное использование свободного времени, поддержание их здоровья, т. е. состояния полного физического, духовного и социального благополучия — предмет первостепенной заботы руководителя. Это поднимает деловой настрой людей, увеличивает их энергию, повышает жизненный тонус и в конечном счете помогает преодолевать напряженность во взаимоотношениях.

Очевидно, что хороший руководитель служит для сотрудников примером высокопрофессионального поведения, плохой, напротив, является наглядным свидетельством того, как не надо руководить. Столь же несомненно, что руководитель участвует в управлении социально-психологическим климатом не только своими профессиональными действиями, но и словом, всем своим обликом, авторитетом, культурой поведения, личным «магнетизмом». Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

9.6. Деловая этика руководителя в решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций

Обычно выделяют такие сущностные свойства конфликта, как: противоречие между интересами, ценностями, целями, мотивами, ролями субъектов; противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту; негативные эмоции и чувства по отношению друг к другу.

Структуру конфликта, как правило, образуют: стороны или участники конфликта (количество участников и масштаб распространения); предмет конфликта (из-за чего возник); представления участников конфликта о самих себе, о противостоящих сторонах.

В своем развитии конфликт проходит следующие стадии: предконфликтную ситуацию; конфликтное взаимодействие; разрешение конфликта.

Исследования свидетельствуют, что основными причинами конфликтов в деятельности персонала организации являются:

- серьезные недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неритмичность и нестабильность режима труда;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;

психологическая несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;

нарушение сложившихся норм поведения, возникновение разногласий между разными категориями персонала и т. д.

Как показывает практика, способы разрешения конфликтных ситуаций могут быть различными:

- уход из ситуации, вплоть до увольнения с работы;
- заключение компромисса, сделка, переговоры;
- полный отказ от своих намерений;
- достижение целей любой ценой;
- ориентация на сотрудничество.

Крайне важно учитывать факторы, препятствующие возникновению конфликтов: правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств; авторитет руководителя, позитивное признание его заслуг; позитивные традиции в коллективе, носителями которых является большая часть сотрудников.

Администрации и специалистам кадровых служб при разрешении конфликта следует руководствоваться следующими принципами.

1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия (следует отделить повод от причины конфликта, определить его деловую основу, уяснить истинные мотивы конфликта).

2. Разрешение конфликта с учетом его целей (необходимо определить целевую направленность разногласий оппонентов, провести грань между особенностями межличностного и делового взаимодействия).

3. Разрешение конфликта на основе учета эмоционального состояния сторон (нужна разъяснительная беседа в спокойной, непринужденной обстановке).

Существуют различные методы преодоления конфликтов, которые широко рассматриваются в учебниках по конфликтологии.

Приведем некоторые из них:

формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах;

обращение к «третьей стороне»;

организация сотрудничества конфликтующих сторон;

административные санкции.

Нижеприведенные правила позволяют противодействовать возникновению серьезных конфликтов: признавать друг друга; слушать, не перебивая;

демонстрировать понимание роли другого; выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует; четко формулировать предмет обсуждения; устанавливать общие точки зрения; выяснить, что вас разъединяет; после этого снова описать содержание конфликта; искать общее решение.

Отметим наиболее серьезные ошибки, которые могут возникнуть в ходе обсуждения конфликта:

- партнер выдвигает в качестве ошибки другого собственный промах;
- партнер не раскрывает полностью свои мотивы;
- партнер уходит в оборону;
- партнер прикрывается поддержкой вышестоящего начальства;
- поведение партнера диктуется исключительно тактическими соображениями;
- партнер укрывается за «производственной необходимостью»;
- партнер использует служебное положение;
- партнер использует знание самых уязвимых мест оппонента;
- партнер припоминает старые обиды;
- выявляются победитель и побежденный.

Остановимся на раскрытии роли норм, в том числе этических, в решении спорных вопросов, конфликтных ситуаций. Нормы, обеспечивая предсказуемость поведения членов коллектива, позволяют каждому стандартно реагировать на ситуации, не задумываясь, не рискуя попасть в неловкое положение самому или поставить в него других. С этой точки зрения нормы оказываются фактором стабилизации отношений, избавляют человека от тревог и неопределенности. Длительное пребывание в среде с незнакомыми или чужими нормами нередко приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечно - сосудистой системы, желудочно-кишечного тракта, неврозы и т.д.

Утверждение единых для групп норм поведения и отношения к окружающей среде обеспечивается механизмом формирования и развития неформальной группы. На первом этапе, когда члены группы мало знакомы друг с другом, каждый руководствуется в своем поведении собственными, вынесенными из прошлого опыта нормами. В процессе взаимодействия участники группы постепенно выясняют индивидуальные нормы каждого. Если нормы оказываются достаточно схожими, начинается процесс их сближения, поскольку сходство индивидуальных норм вызывает чувство взаимной симпатии.

Одновременно с процессом формирования норм усиливается групповое давление. Группа начинает применять негативные санкции в отношении тех членов, которые в своем поведении отклоняются от групповых норм. Сначала нарушитель получает косвенные сигналы неодобрения (прохладное отношение, косые взгляды и т. п.), затем ему начинают открыто высказывать недовольство и требовать соблюдения групповых правил и традиций. В крайнем случае с нарушителем перестанут считаться, сделают его объектом насмешек.

Когда система норм сформировалась, все стороны производственной жизни коллектива оказываются под контролем группы.

В организованных группах существуют специальные роли контролеров. В стихийных группах некоторые индивиды выполняют эту роль спонтанно. Большинство групп имеют «цензора», хранителя норм. Групповые нормы, касающиеся неформального общения, складываются, как правило, стихийно. Они представляют собой стандартные правила поведения, которых придерживаются участники группы. Конфликт, как и всякое отношение между людьми, регулируется нормами общественного поведения. При этом действуют нравственные, религиозные, правовые, политические нормы.

Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет долговременный порядок, разрешение конфликтов и тем самым является эффективным средством функционирования развитых организационно-экономических систем. Использование норм для урегулирования конфликтов имеет свои особенности, так как они действуют в специфической обстановке, в процессе противоборства сторон.

Наибольшее значение при регулировании конфликтов имеют нравственные нормы поведения людей. И это естественно, поскольку почти любой конфликт так или иначе затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, справедливости и несправедливости, вознаграждении и наказании, чести, достоинстве и порядочности, и т. п.

В их свете уже сам конфликт и его участники получают нравственные оценки, которые могут быть неоднозначны, а порой и весьма различны, даже противоположны. В результате конфликт и его причины нередко расцениваются по-разному не только его участниками, но и окружающими, что, в свою очередь, способно расширить масштабы разворачивающегося конфликта и вызвать новые столкновения.

Нравственные нормы обычно нигде не записаны и вообще четко не сформулированы. Обращение к ним в практике урегулирования конфликтов встречается еще редко.

Конфликтная ситуация может регулироваться и религиозными нормами. Это особенно характерно для тех религий, например ислама, в которых религиозные правила распространяются помимо церковных отношений на широкую область гражданской жизни — брак, семью, обучение и др.

Важное значение для управления конфликтами имеют нормы права. В отличие от нравственных и религиозных правовые нормы однозначны, закреплены в законах и других актах, санкционированы государством. Правовая оценка предпосылок и самого конфликта имеет официальный характер и не может быть изменена под давлением одной из сторон или общественных настроений и пристрастий. Это относится и к конфликтам, подпадающим под действие норм международного права.

Правовая, как и любая другая социальная норма, имеет несколько каналов воздействия на поведение людей:

информационное воздействие — норма предлагает индивидууму варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка;

ценностное воздействие — норма декларирует ценности, признаваемые обществом и государством;

принудительное воздействие — норма обладает силой принуждения в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

При нарушении нормы вступают в действие правовые механизмы, начинают функционировать учреждения и должностные лица, занятые применением права.

Политические нормы не имеют юридического характера. Тот или иной конфликт, включая международный, может или должен быть улажен мирными политическими средствами: через переговоры, взаимные уступки и другие акции, в том числе и юридически не оформляемые. Существуют нормы поведения политических партий, движений и других общественных организаций. К такого рода нормам относятся и устные договоренности между руководителями государств.

В ряде западных стран в целях предупреждения конфликтов распространено включение в договоры специальных пунктов, предусматривающих порядок разрешения возникающих споров. Так, Американская ассоциация судей рекомендует при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия; с самого начала разногласия желательно привлечение помощника или консультанта; использование любых попыток примирения; обеспечение достаточно высокого уровня лиц, ведущих переговоры: установление этапов переговоров, а в случае неудачи переговоров — определение арбитра, а также судебного или иного порядка рассмотрения спора. Несомненно, такие меры предупреждают спонтанный конфликт, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Влияние нормы на поведение участников конфликта можно рассмотреть на примере правовой, механизм воздействия которой хорошо известен. Он реализуется посредством нескольких каналов. Это, во-первых, информационное воздействие: норма предлагает индивидууму (социальной группе) варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка. Во-вторых, норма оказывает ценностное воздействие, так как декларирует ценности, признаваемые обществом и государством. В-третьих, правовая норма обладает принудительной силой в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

Право воздействует на причины конфликта, его возникновение (конфликтную ситуацию), развитие и разрешение, а также на последствия, их влияние на участников конфликтного столкновения. Причины конфликта поддаются нормативному регулированию как со стороны мотивации конфликта, так и с точки зрения влияния на объективные обстоятельства, способствующие его появлению.

Законный путь разрешения почти любого конфликта всегда существует (например, обращение в суд). Но во многих случаях конфликтующие стороны стремятся избежать суда или вмешательства других посредников, предпочитая решить конфликт самостоятельно и притом, естественно, в свою пользу. Вместе с тем, вступая в личностные отношения, люди должны считаться с принятыми в той или иной среде условностями, правилами поведения.

Результаты конфликта подлежат правовой оценке в тех случаях, когда при фактическом разрешении конфликта пострадала та или иная сторона или были нарушены общественные либо государственные интересы. Если А, вымогая премию, все же добился того, что Б подписал приказ о его премировании, хотя для этого не было основания, такой приказ в принципе подлежит отмене.

Юридические пути предупреждения конфликта при всей их важности подчас чреваты новыми конфликтами. Целесообразно использовать такие способы их предотвращения, как взаимопонимание, переговоры, обычное обращение в таких областях, как семья, соседство, окружающая среда, социальная защита. Все чаще для решения споров привлекаются не юристы, а посредники, консультанты, специалисты-психологи.

Важно при предупреждении и разрешении конфликтов опираться на документальную основу. В этих целях используются документы, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон, участвующих в конфликтах, динамика столкновения, прохождение примирительных процедур, обращение в арбитраж и суд.

Деятельность руководителя организации по предупреждению конфликта основывается на стремлении не допустить возможностей возникновения конфликтов. Могут использоваться следующие тактики: создание благоприятного климата в коллективе; формирование наименее конфликтных команд на основе психологических особенностей личности; постоянная работа с кадрами от момента рассмотрения кандидатуры человека на должность вплоть до осуществления деятельности и увольнения сотрудника; ограничение межличностных отношений между потенциально конфликтными субъектами.

Чаще всего, решения о выборе способа работы с конфликтом принимает руководитель. Вне зависимости от того, к какому типу лидера относится руководитель, необходимо чтобы конфликт не просто разрешался, а трансформировался в позитивное явление для организации, помогающее устранить хронические факторы неэффективности в деятельности организации. Для этого, руководителю следует руководствоваться следующими принципами, используемыми для подавления и предупреждения конфликтами:

- принцип объективности и непредвзятости;
- принцип системности и целостности;
- принцип трансформации;
- принцип равноправия;
- принцип не злоупотребления положением;

принцип аргументированности;
принцип уважения к личности работника;
принцип верификации получаемой информации;
принцип комплексного использования инструментов.

Принцип объективности и непредвзятости по отношению к сторонам конфликта – необходимость руководителя абстрагироваться от социально-психологических установок по отношению к личностям людей, вовлеченных в конфликт. Предвзятое отношение, сложившееся у руководителя, не даст ему комплексно рассмотреть ситуацию и понять причины конфликта.

Принцип системности и целостности изучения сложившейся ситуации. Необходимо вычленение мотивов поведения, интересов, ценностей и потребностей всех сторон конфликта. Существует потребность в диагностике того, как существующий конфликт повлияет на трудовой коллектив и на организацию в целом.

Принцип трансформации конфликта в максимально эффективное явление для деятельности организации. Каждый конфликт помогает вычленить хроническую неэффективность в существующей системе организации трудовой деятельности коллектива и организации.

При правильно выбранном инструменте управления конфликтом, модифицируется как структура организации, так и межличностные отношения. Основная цель такого руководства этим принципом заключается в развитии социальной системы, сопряженной с конфликтом, через него же.

Принцип равноправия сторон конфликта. При участии руководителя как посредника в конфликте необходимо соблюдать то, чтобы коммуникация как можно больше находилась в ее горизонтальном измерении, т.е. чтобы стороны конфликта общались на равных, без влияния должности, занимаемой каждой из сторон. Особенно частое нарушение этого принципа наблюдается в вертикальных конфликтах, когда посредством вертикальной коммуникации между субъектами конфликтного взаимодействия человеку, занимающему более низкий статус в организации, выдвигаются угрозы, требования и ультиматумы.

Принцип не злоупотребления положением. Заключается в том, что руководители могут вмешиваться в конфликт, и, пользуясь своим положением, навязывать свои решения. Разрешение конфликта должно быть выработано самим сторонами, без значительного вмешательства руководителя.

Принцип аргументированности. Любые действия руководителя в отношении посредничества в конфликте должны быть четко аргументированы сторонам конфликта, поскольку, злоупотребляя положением, руководитель может посчитать не нужным объяснить его действия, что только приведет к неправильному пониманию в восприятии посредничества у конфликтующих сторон.

Принцип уважения личности работников. Угрозы, провокации, компроматы, ультиматумы, унижающие личность человека, его социальное

положение, его место в коллективе не могут применяться при управлении конфликтом. Такое поведение руководителя не только приведет к эскалации уже существующего конфликта, но возможно и появление конфликтной ситуации между униженным работником и руководителем.

Принцип верификации получаемой информации о конфликте. Любая информация, полученная о конфликте, должна быть проверена на достоверность. Причиной этого могут являться как когнитивные модели конфликта самих участников, так и специально созданная ложная информация от людей, заинтересованных в каком-то определенном результате конфликта.

Принцип комплексного использования инструментов. Заключается в необходимости нахождения оптимальной комбинации используемых инструментов для разрешения, которые должны подбираться под каждый отдельный конфликт.

Стимулирование конфликта или обострение разногласий руководителем позволяет создать управляемый им же конфликт, который поддается контролю с целью избежать неконтролируемого и более деструктивного взаимодействия сторон в неопределенном промежутке времени. Основной тактикой для руководителя является создание поля или арены для обсуждения разногласий сторон и выяснения позиций. Важно отметить, что поведение руководителя для стимулирования конфликта должно соответствовать нормам этики и морали, т.е. руководитель не может использовать такие тактики как подстрекательство, сообщение личной информации об оппоненте и иное.

Регулирование конфликта основано не на его обострении или разрешении. Основной задачей руководителя является снижение остроты конфликта, его ослабление. Основными тактиками являются создание возможностей институционализации конфликта и ограничение поля взаимодействия конфликтующих сторон.

Разрешение конфликта руководителем заключается в доведения конфликта до его заключительной фазы. Основными тактиками являются:

1. выступление руководителя в качестве медиатора или привлечение внешних специалистов;
2. снижение деструктивности конфликтного взаимодействия;
3. целостное и комплексное рассмотрение проблемы с точек зрения всех сторон.

К числу формальных инструментов, используемых руководителем, относятся: правовые, нормы этики делового оборота, координационно-интеграционные и направленные на мотивацию. Правовой заключается в использовании нормативных документов, которые в целом могут быть разделены на универсальные и локальные.

Универсальные правовые инструменты санкционируются деятельностью правотворческих государственных органов по созданию нормативно-правовых актов, в том числе кодифицированных.

Локальные правовые акты санкционируются внутри организации управомоченными лицами и структурными подразделениями. Локальные

инструменты подразделяются на инструменты создания, изменения или регламентации. Инструменты создания заключаются в организации новых систем отношений, регламентирующие инструменты упорядочивают существующие системы отношений, которые до этого не были формально оговорены, в то время как инструменты изменения корректируют их. С помощью применения локальных инструментов руководителем разрешается большинство конфликтов в организации. Локальные методы направлены на институционализацию конфликтов.

Нормы этики делового общения представляют собой систему устойчивых норм и традиций межличностных отношений в организации, которые не закреплены законодательно. Однако, ссылаясь на такие нормы, образуются некоторые формальные инструменты управления конфликтом, в том числе и правовые.

Координационно-интеграционные механизмы управления конфликтом предполагают создание новой или использование имеющейся четкой иерархии отношений, посредством которой и производится управление конкретной ситуацией. Это может быть как структура в организации в целом, так наделение соответствующими полномочиями одного человека или создание специальных групп, команд или комиссий по разрешению конфликта.

Неформальные инструменты включают в себя коммуникативные, информационные и социально-психологические инструменты. В то время как условия или форма их применения может быть формально закреплена, но само содержание использования их не может быть четко определено.

Коммуникативные способы основываются на построении обмена информацией между сторонами конфликта. Руководитель может использовать такие инструменты как консультирование, переговоры или медиацию.

Информационные инструменты нацелены на восполнение недостатка информации, из-за чего часто могут возникать конфликты. Руководитель может провести собрание, встречу или просто донести такую информацию в письменной форме в виде листовок, брошюр или объявлений.

Социально-психологические инструменты обладают наиболее широкой областью применения, поскольку включают и социологические методы исследования конфликта (интервью, анализ документов и т.д.) и психологические (тренинги, деловые игры и т.д.). Однако для применения таких инструментов необходима квалификация в данной области, что зачастую приводит к необходимости привлечения сторонних специалистов.

Таким образом, инструментарий руководителя представлен достаточно широкой вариацией разнообразных способов управления конфликтом. Однако зачастую руководитель не обладает достаточными знаниями или квалификацией в использовании данных инструментов, и в таком случае необходимо привлечение сторонних специалистов, как наем штатных сотрудников, так и использование аутсорсинговых услуг.

9.7. Регламенты корпоративной культуры (кодексы и стандарты корпоративной культуры)

Корпоративная культура - это уникальная совокупность формальных и неформальных правил, норм поведения, установок и ценностей, определяющих отношения персонала с клиентами, руководством, самой компанией и ее конкурентами. Именно корпоративная (организационная) культура связывает воедино сотрудников компании, в значительной мере мотивирует их желание работать.

Важно понимать, что в любом случае в компании существует та или иная культура, даже если она нигде не прописана. Важно сформировать культурное пространство, включающее в себя нормы поведения, и определить идеальные модели собственно самого поведения. Целенаправленное выстраивание определенной корпоративной культуры в соответствии со стратегией развития компании становится для многих работодателей одной из важнейших задач, основной реализации ценностного способа управления. Несовпадение целей, системы коммуникаций, моделей поведения сотрудников может приводить к возникновению конфликтов и, как следствие, к серьезным проблемам в развитии бизнеса [39]¹⁶².

О наличии официальной корпоративной культуры можно говорить, если прописаны организационные ценности, правила и нормы поведения. В компании, работающей на рынке в течение нескольких лет, соответствующие правила создаются для того, чтобы документально оформить уже сложившуюся корпоративную культуру, привести в нее элементы идеальной модели организации.

Официальное изложение корпоративной культуры, представленное в соответствующих документах (при условии, что изложенное соответствует реальности), дает компании немало преимуществ: сотрудники ощущают себя частью единого целого, хорошо понимают "правила игры", что позволяет им быстрее и без лишних затрат достигать нужного результата. Сильная, гармоничная корпоративная культура дает необходимую определенность и внешним клиентам, привлекает в компанию "правильных" людей. Какие документы регламентируют корпоративную культуру?

Основой развития корпоративной культуры служит Кодекс корпоративной культуры. Он не только отражает систему ценностей компании, фиксирует корпоративную идентичность, но и помогает транслировать эту систему ценностей вовне.

В Словаре управления персоналом определено, что «Кодекс корпоративной культуры отражает целевой образ корпоративной культуры как список стандартов общения, информационного обмена, ценностей, которые

¹⁶²Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: Альфа-пресс, 2009.

подходят для конкретного бизнеса (производственного цикла) и могут соответствовать ожиданиям сотрудников» [42]¹⁶³.

По структуре и содержанию разработанные к настоящему времени кодексы корпоративной культуры в различных организациях могут существенно отличаться. В одном случае Кодекс корпоративной культуры - это практически Этический кодекс, в другом случае документ с аналогичным названием приближается скорее к Кодексу корпоративного поведения, в котором отражены принципы ведения бизнеса, отношения с акционерами. Все зависит от того, какие цели преследует организация при создании документа.

В некоторых случаях в Кодексе корпоративной культуры дается развернутая характеристика правил деятельности персонала организации, характеристика позитивного корпоративного имиджа, описание элементов фирменного стиля, а также в него включается раздел об ответственности за неисполнение положений Кодекса.

Содержание и структура документа зависят от того, какие цели преследует организация при его создании. Кодекс корпоративной культуры может формироваться при различных ситуациях и условиях:

на стадии роста бизнеса Кодекс выполняет миссию социализации по отношению к новым сотрудникам;

когда руководителям требуется распространить свое видение бизнеса на подчиненных, согласовать с ними философию развития, найти общие подходы;

когда организация развивает внутренние коммуникации и занимается формированием внутреннего имиджа.

Появление определенного Стандарта корпоративной культуры определенной организации должно быть разработано в соответствии с миссией и целями стратегического развития компании и обусловлено необходимостью формализации норм и правил поведения сотрудников. Стандарт корпоративной культуры может включать следующие разделы [42]¹⁶⁴.

1. Назначение Стандарта.
2. Термины и сокращения, применяемые в Стандарте.
3. Область применения Стандарта.
4. Преемственность корпоративной культуры компании.
5. Базовые принципы Стандарта.
6. Содержание Стандарта:
 - 6.1. Укрепление корпоративного духа.
 - 6.2. Соблюдение этических норм корпоративного поведения.
 - 6.3. Соблюдение норм деловой этики компании.
 - 6.4. Предотвращение конфликта интересов.

¹⁶³ Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 192 с.

¹⁶⁴ Корпоративная культура и управление изменениями. Классика Harvard Business Review. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

6.5. Формирование и поддержание позитивного имиджа компании.

6.6. Формирование и развитие корпоративного стиля.

Стандарт корпоративной культуры должен быть подготовлен с учетом рекомендаций по структуре и содержанию внутренних нормативных документов, содержащихся в международных стандартах качества серии ISO 9000, и устанавливать совокупность норм, принципов, правил и внутренних нормативных документов, регламентирующих корпоративную культуру в компании. В качестве необходимых приложений к Стандарту обычно предусматривается разработка и принятие следующих внутренних корпоративных документов:

Кодекс корпоративного поведения;

Положение об экономическом соревновании;

Регламент наград;

Инструкция по делопроизводству;

Положение о корпоративном стиле.

Основные положения Стандарта корпоративной культуры должны отражаться в других стандартах и внутренних корпоративных документах компании (положениях об органах управления, положениях о подразделениях компании, инструкциях и т.д.).

Создание Кодекса корпоративной культуры - это серьезный проект, требующий временных и интеллектуальных затрат. На разных этапах проекта к участию в нем привлекаются сотрудники разных категорий, т.к. важно сформировать и учесть общие и разделяемые принципы организации. Мало только создать Кодекс корпоративной культуры, важно проводить мероприятия по его внедрению и PR-сопровождению, такие как:

опубликование и обеспечение доступа к Кодексу;

его регулярная трансляция новичкам;

информационное продвижение Кодекса через каналы корпоративных коммуникаций;

проведение коллективных мероприятий;

построение организационной системы исполнения Кодекса.

Сотрудники организации должны понимать, что Кодекс - это стандарт, который необходимо соблюдать неукоснительно. Если в компании допустимы несколько вариантов поведения в той или иной ситуации, то это должно оговариваться и прописываться отдельно. Например, если речь идет о поведении в конфликтной ситуации, то в соответствующей статье четко оговаривается, какие формы поведения в конфликте приемлемы, какие способы его разрешения приветствуются, какие - нет. Для того чтобы Кодекс корпоративной культуры был сформирован грамотно и профессионально, инициатива должна исходить именно от руководителя: он доносит эту идею до своих ближайших соратников (акционеров, членов правления) и ставит задачу.

Форма подачи положений документа может быть разной, в зависимости от принятого в компании общего стиля управления. При авторитарном, жестком стиле все оговаривается определенно и четко - предписывается. Если в

организации превалирует либерально-демократический стиль, то нормы подаются с позиции "компания приветствует в поведении сотрудников..." или "мы хотели бы видеть в сотрудниках...". Но это не означает, что нормы и правила можно выполнять, а можно и не выполнять. "Мы хотели бы видеть..." звучит однозначно и достаточно жестко. Существуют и другие формы подачи, каждая организация выбирает их самостоятельно, в зависимости от предпочтений руководителя и акционеров, от их стиля управления, от типа общей корпоративной культуры [153]¹⁶⁵.

Корпоративные стандарты являются проявлением организационной культуры, их можно определить как нормы профессиональной деятельности и правила осуществления тех или иных действий, принятые в организации и оговоренные различного рода положениями.

В Словаре управления персоналом приведено следующее понятие: «Корпоративный стандарт - текстовый документ (комплект документов), свод правил, предписывающий определенные действия либо выполнение требований в наиболее часто повторяющихся или сложных ситуациях». Сложными (или часто повторяющимися) ситуациями, требующими разработки стандартов поведения, могут быть: телефонный разговор, посещение клиента, внешний вид сотрудников, оплата услуги.

В организациях встречается множество вариантов названия подобных документов - "Корпоративные требования", "Корпоративные формальные процедуры", "Внутренние правила", "Внутренние стандарты".

В разных компаниях эти правила могут быть разными, но их усредненный перечень сводится к следующему:

отношения с коллегами (отношения руководителей и подчиненных, поведение в конфликтных ситуациях, правила взаимозаменяемости, общение при заказчике, порядок повышения квалификации и обучение нового сотрудника);

отношения с клиентами (приветствие, ведение переговоров, разговоры по телефону, расчеты, поведение в конфликтной ситуации, прощание);

рабочее место (оформление, поддержание порядка, поведение на рабочем месте, передача его другому исполнителю);

- отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).

Система стандартов компании как последовательность рекомендуемых к исполнению несложных действий поможет:

создать и массово воспроизвести лучшие приемы работы с клиентами, коллегами, поставщиками, тем самым - повысить в целом эффективность рабочих процессов;

предотвратить типовые ошибки и конфликты в отношениях с клиентами, коллегами, поставщиками, прекратить повторение негативных для бизнеса ситуаций;

¹⁶⁵ Материалы сайтов: www.charisma.ru, planetahr.ru, www.znaki-pr.ru, hrbrand.ru, www.advertme.ru, www.gd.ru, www.kdelo.ru, cipd.co.uk, www.hr-land.com.

упростить максимально действия сотрудников в ситуациях, допускающих варианты поведения;

выработать и закрепить полезные навыки работы новым сотрудникам, сократить срок их адаптации;

упростить рабочие отношения, создать благоприятную обстановку, избавить сотрудников от лишних непродуктивных размышлений, тем самым снизить усталость персонала и повысить качество работы;

задать единый корпоративный стиль, сделать компанию узнаваемой - привести в единообразие одежду, интерьер, оформление витрин, документов;

конкретизировать и операционализировать нормы корпоративной культуры.

Рассмотрим практику внедрения Корпоративного кодекса в компаниях зарубежных стран. В фирме "Success Factors" (Великобритания), занимающейся программным обеспечением в области управления талантами и повышения результативности, Корпоративный кодекс поведения знают все [153]¹⁶⁶. Всех будущих сотрудников обязывают его прочитать и расписаться, прежде чем начать работу в компании. Перечень содержит 15 правил, по большей части достаточно мягких. Под номером первым идет обязательство "со страстью" относиться к работе, под N 14 - "получать от работы удовольствие". Некоторые формулировки звучат довольно смело и шокируют своей откровенностью. HR-директор утверждает: "Большинство людей, с которыми мы ведем переговоры о работе, считают, что наша прямота приятно разнообразит жизнь. Мы открыто говорим о том, чего хотим и чего не хотим, и используем для этого те слова, что кажутся нам подходящими... Из-за того что в компании говорят обо всем открыто и прямо, называя вещи своими именами, здесь почти нет сплетен и наушничества. Люди могут сказать коллеге в глаза: "Ты ведешь себя как урод", и очень часто это останавливает того, кто зарвался.

Пример "Success Factors" находит одобрение в США. Говорят, что "Intel" и "Southwest Airlines" подумывают о том, чтобы ввести такой же открытый и прямой кодекс. Однако, как считает Майкл Эммотт, советник по взаимоотношениям с сотрудниками Лицензированного института персонала и кадрового развития Великобритании (CIPD): "Подобные вещи могут существовать в организации, имеющей отношение к средствам массовой информации или коммуникативным агентствам, но я не замечая, чтобы их подхватили в остальной корпоративной Британии" [186]¹⁶⁷.

Компания "Google" не просит подписываться под Корпоративным кодексом поведения, однако там точно знают, каких людей готовы принимать на работу и как они должны вести себя в некоторых ситуациях и относиться к ряду проблем - наркотикам и алкоголю, оружию и насилию на работе, даже к животным на рабочем месте. Корпоративный кодекс поведения тут один для

¹⁶⁶ Материал сайтов: www.charisma.ru, planetahr.ru, www.znaki-pr.ru, hrbrand.ru, www.advertme.ru, www.gd.ru, www.kdelo.ru, cipd.co.uk, www.hr-land.com.

¹⁶⁷ Материал сайтов: www.charisma.ru, planetahr.ru, www.znaki-pr.ru, hrbrand.ru, www.advertme.ru, www.gd.ru, www.kdelo.ru, cipd.co.uk, www.hr-land.com.

всех - и для подрядчиков, и для директоров, и для временных работников компании. Он гласит: "Придерживаться высочайших стандартов этического поведения в бизнесе". В него входят еще десять базовых истин, заключающих в себе разрешение многих проблем, с которыми борются сотрудники компании: 1) фокусируйтесь на пользователе, и все остальное приложится; 2) лучше сделать одну вещь, но очень хорошо; 3) быстро лучше, чем медленно; 4) демократия в сети работает; 5) чтобы получить ответ, вам необязательно сидеть за рабочим столом; 6) можно делать деньги, не нанося вред; 7) снаружи всегда больше информации; 8) нам нужно, чтобы информация пересекала все границы; 9) чтобы быть серьезным, не обязателен пример; 10) нельзя работать "достаточно хорошо", работать надо великолепно!

Одна из ведущих компаний Великобритании в области розничной торговли - "John Lewis Partnership" - сделала своим девизом фразу "движимый принципами", для того чтобы суммировать свои корпоративные ценности. Вот эти принципы: быть честным; проявлять уважение; работать сообща; проявлять находчивость; достигать большего [153]¹⁶⁸. Хотя сотрудники не обязаны подписываться под этим списком, генеральный управляющий фирмы по политике найма и вознаграждения говорит, что "поведение, соответствующее этим принципам, поощряется, а нарушающее их - подвергается критике".

Примеры "Google" и "John Lewis Partnership" четко показывают, что корпоративный кодекс может сделать компанию привлекательной как работодателя [153]¹⁶⁹. Работники хотят уважать свою фирму, и корпоративные кодексы поведения (культуры) помогают в этом. Но самое важное - заставить кодекс работать. Здесь особенно важны практические примеры поведения руководства, тренинги и обучающие программы. Менеджеры должны постоянно следить, соответствуют ли их действия кодексу, а значит, создать механизм "проверки".

Основной способ сбора информации для разработки стандартов - беседы с руководством, идеологами и технологами бизнеса, опрос и анкетирование менеджеров, исполнителей. Чтобы стандарты стали рабочими документами, рекомендуется описать самые часто повторяющиеся рабочие ситуации, выявить как общее положение дел в компании, так и те узкие участки, на которых чаще всего происходят сбои.

Внутренние должностные регламенты, обслуживания, поведения призваны делать работу проще и эффективнее, описывая не только "что нужно делать в данной ситуации", но и "как именно это сделать". По мере внедрения количество принятых внутренних стандартов следует увеличивать постепенно, охватывая все новые направления деятельности компании. Необходимость регламентации внутренней и внешней жизни компании с помощью внутрифирменных стандартов не зависит от численности персонала,

¹⁶⁸ Материал сайтов: www.charisma.ru, planetahr.ru, www.znaki-pr.ru, hrbrand.ru, www.advertme.ru, www.gd.ru, www.kdelo.ru, cipd.co.uk, www.hr-land.com.

¹⁶⁹ Материал сайтов: www.charisma.ru, planetahr.ru, www.znaki-pr.ru, hrbrand.ru, www.advertme.ru, www.gd.ru, www.kdelo.ru, cipd.co.uk, www.hr-land.com.

а определяется прежде всего стратегией компании и бизнес-задачами на данном этапе развития.

Практика показывает, что на этапе становления организации руководители зачастую считают, что не время заниматься регламентацией. "Вот когда организация вырастет, будет более целостной, тогда и обратимся к формализации процедур", - говорят они [153]¹⁷⁰. На этапе закрепления позиций компании на рынке часто уже невозможно полностью обходиться без регламентов и процедур. Этап экспансии на рынке, освоение собственной ниши и новых направлений настоятельно требуют формализации процедур. На этапе спада деловой активности четко прописанные и работающие регламенты, процедуры, правила, распорядки, стандарты могут помочь поискам выхода компании из кризиса.

Не существует единого мнения о том, какие именно документы входят в комплект стандартов. Все зависит от специфики бизнеса - масштабов, планов, философии владельцев (табл. 9.3). Как правило, создание таких документов отражает стремление первых лиц компании приучить свой персонал действовать в компании и вне ее по установленным правилам.

Разработка корпоративных правил - это непрерывающийся процесс: меняется жизнь, меняются правила. В компании должна существовать процедура, которая позволяет сотрудникам предлагать изменения в корпоративные правила. В небольшой компании такой свод правил должен разрабатывать менеджер по персоналу вместе с первым лицом компании. В крупной компании эту работу вполне разумно поручить сторонним специалистам: в консультационных компаниях существуют хорошие наработки на эту тему. Консультанты смогут беспристрастно взглянуть на цели компании, культуру организации, учесть пожелания руководителя и обойти стремление сотрудников создать себе удобные правила существования, которые могут повредить развитию организации.

При этом очень важно, чтобы о разработке Стандартов работы персонала знали не только члены проектной команды, но и весь коллектив. Все сотрудники должны понимать важность проекта и принимать на себя ответственность за его реализацию. Уже на этом этапе нужно начинать активную внутреннюю PR-кампанию: разъяснять сотрудникам компании, что собой представляют Стандарты работы персонала, что изменится в повседневной работе, чем Стандарты помогут исполнителям, в какие сроки будут вводиться изменения, какие новые требования будут предъявляться к работникам и т.д.

Таблица 9.3.

Комплекты стандартов, принимаемые компаниями различных сфер экономики

¹⁷⁰ Материал сайтов: www.charisma.ru, planetahr.ru, www.znaki-pr.ru, hrbrand.ru, www.advertme.ru, www.gd.ru, www.kdelo.ru, cipd.co.uk, www.hr-land.com.

Сфера деятельности компании	Наименование Стандарта
Аптечная сеть	Комплект стандартов: Правила трудовой дисциплины; Правила обслуживания покупателей; Основные правила выкладки товара.
Сеть свадебных салонов	Паспорт стандартов, объединивший: Стандарт общения по телефону; Стандарт общения в торговом зале; Стандарт внешнего вида сотрудников.
Сеть промтоварных магазинов	Корпоративный стандарт обслуживания клиентов включил: Принципы работы с клиентами; Требования к внешнему виду торгового персонала; Регламент личных продаж в торговом зале; Регламент переговоров с клиентами по телефону; Требования к поддержке и развитию взаимоотношений с клиентами; Регламент взаимодействия сотрудников; Регламент поведения в конфликтной ситуации; Требования к документообороту и работе с информацией; Регламент использования рабочего времени; Требования к профессиональному росту сотрудников
Финансово-банковская группа	Стандарт под названием "У нас так принято". В нем четыре раздела: организация рабочего места; принципы общения с клиентами; этика внутренних коммуникаций; внешний вид сотрудников.

Консультанты консалтинговой компании совместно с HR могут провести с членами проектной группы предварительное учебное занятие по разработке Стандартов. На этом занятии можно рассказать о разработке и внедрении Стандартов работы персонала в других компаниях, объяснить необходимость нововведения, разъяснить точку зрения руководства компании. Кроме того, консультанты должны представить результаты предварительного анализа ситуации в компании: что у нас уже есть и чего мы хотим достичь.

Стоит ли оформлять соответствующие правила в виде красивых буклетов? Есть доводы за и против. Качественное оформление корпоративных правил привлекает внимание, влияет на имидж организации. Но, как правило, через три-четыре месяца такие буклеты устаревают, потраченные же деньги заставляют не менять правила в компании. Таким образом, получается, что у сотрудников на руках имеются красочно изготовленные, но неживые правила.

Рассмотрим на примере Стандарт взаимодействия дизайнеров-консультантов с покупателями компании "Mr.Doors", содержащий 40 страниц формата А4. Действия сотрудников подробно расписаны. Взаимодействие с потребителем разделили на восемь этапов: первый звонок клиента, встреча в салоне, выезд к заказчику, составление технического решения, утверждение дизайн-проекта, изготовление мебели, доставка и установка, послепродажное обслуживание.

На каждом этапе действуют свои стандарты поведения. Например, при первом звонке клиента необходимо снять трубку после второго гудка, сказать

приветствие, представить салон и себя (должность, имя), выразить готовность слушать. В первой трети разговора, после того как продавец ответил на один-два вопроса, нужно познакомиться с собеседником, после чего обращаться к нему только по имени или имени-отчеству. В контексте разговора следует делать позитивные высказывания ("спасибо, что позвонили", "какой интересный вопрос", "мне приятна ваша осведомленность"), а также при каждой возможности подчеркивать общность взглядов и мнений с клиентом ("я согласен с вами", "мы оба так считаем").

Стандарт устанавливает и максимальное время, которое можно потратить на каждом этапе общения с потребителем. На первый звонок отводится не более пяти минут. Встреча в салоне не должна выходить за рамки 30 минут. Выезд к заказчику не может превышать двух часов. А на составление технического решения и коррекцию дизайн-проекта необходимо потратить не более восьми часов.

Требовательность со стороны руководства - одно из обязательных условий внедрения правил. В западных компаниях корпоративные правила считаются законом, обязательным для выполнения. Причем за их соблюдением следят все: сами сотрудники, линейные и топ-менеджеры.

Внедрение стандартов на практике часто сопровождается ошибками, многие из которых можно было бы избежать при реалистичном подходе.

1. Недостаточная (или формально декларируемая) заинтересованность первых лиц компании в создании и внедрении стандартов. Если первое лицо показывает, что это неважно, неценно, незначимо, или только заявляет, что стандарты - это хорошо, а реальной поддержки созданию и внедрению стандартов не оказывает, то велика вероятность, что ничего и не выйдет.

2. Несоответствие содержания стандартов ценностям компании. Например, стандарт утверждает одни требования к сотрудникам, а на самом деле в компании приветствуются другие типы и модели поведения. И даже если сотрудники на тренингах научатся вести себя по стандарту, в практике работы они будут поступать иначе, поскольку заданная таким стандартом модель поведения противоречит организационной культуре.

3. Силовое насаждение стандартов и уверенность руководителей в действенности приказа. В этом случае документ спускается сверху и затем следует жесткий приказ "Выполнять", а что, как, зачем, с какой целью, персоналу не объясняется. Многие управленцы недооценивают силу привычки и ту энергию, которую придется на первых порах сознательно прилагать работникам, чтобы работать по принятым стандартам.

4. Нереалистичные (или расплывчатые) стандарты. Когда в документе описывается поведение персонала, который по каким-либо причинам не готов работать именно в таком стиле, не умеет, слабо мотивирован, недостаточно стимулирован и пр.

Кроме создания самих правил и требовательности руководства, необходимо сформировать условия для их выполнения, а также механизм проверки, работают правила или же являются на самом деле обычной

декларацией требований и пожеланий руководителей компании к персоналу. Качественные правила и достойные условия их реализации могут послужить значительным стимулом для развития организации. Важно, чтобы декларируемые вещи обязательно соответствовали действительности.

Сотрудников необходимо не только ознакомить с требованиями Стандартов, обучить их исполнению, но и мотивировать, заинтересовать новыми формами и методами работы, показать преимущества и реальную пользу нововведений для работы. Кроме того, обязательно нужно получить обратную связь и от руководителей подразделений, и от самих исполнителей. Внедрить Стандарты можно только как системные изменения в работе всей компании. Нельзя требовать от исполнителей соблюдения требований, если топ-менеджеры их систематически нарушают. Кроме того, успех внедрения Стандартов в большой степени зависит от того, насколько они соответствуют общей культуре компании. Все остальные аспекты внедрения Стандартов - обучение, контроль исполнения, система стимулирования - накладываются на принятые в компании способы коммуникации, организации работы, формы контроля, методы мотивации персонала и т.д.

Ключевые слова: деловая этика, кодекс, коллектив, корпоративная культура, организация, персонал, поведение, предприятие, регламент, руководитель, стандарты, этические нормы.

Контрольные вопросы для повторения:

1. Перечислите типы лидеров, имеющейся в типологии корпоративной культуры.
2. Охарактеризуйте этические нормы руководителя и его организации.
3. Какие встречаются виды отношений между руководителем и подчиненными?
4. Из каких составляющих формируется имидж руководителя?
5. Что собой представляет внутренний и внешний имиджи руководителей?
6. От каких факторов зависит морально-психологический климат в трудовом коллективе?
7. Какими качествами должен обладать руководитель организации?
8. Перечислите инструментарий этики деловых отношений, которыми должен руководствоваться руководитель организации.
9. Назовите принципы, которыми должен руководствоваться руководитель для предупреждения и подавления конфликтов в организации.
10. Какие разделы может включать в себя Стандарт корпоративной культуры?

ГЛАВА 10. СОВРЕМЕННАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

- 10.1. Понятия «глобализация», «глобальные компании» и их роль в развитии корпоративной культуры.
- 10.2. Культурное разнообразие многонациональных корпораций в современном мире.
- 10.3. Типология многонациональных корпораций.
- 10.4. Концепции успешной деятельности в современном многокультурном мире в условиях глобализации.
- 10.5. Адаптация корпоративной и национальной культуры многонациональных корпораций на внешнем и внутреннем уровнях.
- 10.6. Функции сотрудников многонациональных компаний в успешной деятельности в иной национальной культуре.

10.1. Понятия «глобализация», «глобальные компании» и их роль в развитии корпоративной культуры

Одним из ключевых условий эффективности функционирования корпораций, как и любой другой организации, является объединение усилий сотрудников во имя достижения миссии компании, что достигается менеджментом с помощью корпоративной культуры. Фундаментальным элементом каждой организационной культуры являются ценности, следовательно, для выявления ключевых признаков корпоративной культуры глобальных корпораций, необходимо определить ценности, лежащие в ее основе. Становление глобальных корпораций идет в рамках мирового глобализационного процесса, поэтому глобальные корпорации можно рассматривать как социально – экономическую проекцию, либо как инструмент мировой глобализации.

Ценности корпоративной культуры глобальных корпораций производны от ценностей инкорпорированного общества, элементами которой корпорации являются, следовательно, для определения базовых ценностей корпоративной культуры глобальных корпораций необходимо выявить базовые ценности глобализации.

Наиболее часто глобализацию (от лат. *globus* – шар) определяют как процесс усилившейся глобальной взаимозависимости государств, экономик, культур, характеризующийся сжатием мира и интенсификацией осознания людьми мира как единого целого, где земной шар становится всемирной деревней, сопровождаемый убыстрением темпов протекания процессов во всех сферах общественной жизни [7, с. 35-36]¹⁷¹.

В активную фазу процессы глобализации вступили в начале 90-х годов XX века. За это время проявился ряд процессов и явлений, которые

¹⁷¹ Блинов А. С. Национальное государство в условиях глобализации: контуры построения политико–правовой модели формирующегося глобального порядка. М.: МАКС Пресс, 2003. 149 с.

в современной литературе названы признаками глобализации. К ним относят следующие:

формирование единого цивилизационного пространства (единое информационное пространство, единый язык общения, унификация различного рода социальных стандартов, подходов к развитию образования, воспитания, организации быта, унификация в одежде, в питании и т.п.);

формирование единого планетарного государства (стирание национальных границ, создание Европейского Союза (Шенген), введение единых законов, введение единой валюты (евро и т.п.);

формирование мирового экономического пространства (единые подходы, свободное перемещение капиталов, товаров, сервиса и т. п.).

Глобализация – процесс всемирной экономической, политической, культурной и религиозной интеграции и унификации. Унификация (от. лат. *unus* – один, *facio* – делаю; объединение) – приведение к единообразной системе или форме.

В настоящее время существует два подхода к пониманию процессов глобализации. Первый основан на том, что глобализация рассматривается как процесс «углубляющейся взаимосвязи и взаимозависимости во всех сферах международного сообщества, предполагающей партнерские и равные отношения участников глобализационного процесса» [74, с. 399]¹⁷². Глобализация рассматривается как смена социальной парадигмы, при которой вместо «евро центристского мира, в котором доминирующие позиции занимают основополагающие параметры западной рационалистической цивилизации, возникает новая всепланетарная цивилизация на началах органического сочетания единства и неделимости мирового сообщества, с одной стороны, диверсификации и плюрализма центров, народов, культур, религий т. д., с другой» [3, с.5]¹⁷³. Такой подход к пониманию глобализации предполагает, что множество различных этнических, национальных, социальных, экономических, культурных, политических и иных отношений и связей, интегрируясь, приобретают всемирный характер, образуя общечеловеческие ценности. «Глобализация - процесс сближения и роста взаимосвязи наций и государств мира, сопровождающийся выработкой общих политических, экономических, культурных и ценностных стандартов» [119]¹⁷⁴.

Второй подход рассматривает глобализацию как процесс уничтожения нежизнеспособных культур в процессе конкурентной борьбы, в которой выживает сильнейший, исключающий возможность интеграции разнородных культурных элементов. «В столкновении языков, менталитетов, традиций,

¹⁷² Тарасова Н. Е. Сущность и особенности глобализации на современном этапе развития экономики // Молодой ученый. 2013. №10. С. 398–400.

¹⁷³ Актуальные вопросы глобализации «Круглый стол» журнала Мировая экономика и международные отношения// Международная экономика и международные отношения, 1999. № 4. С. 3-8.

¹⁷⁴ Большая актуальная политическая энциклопедия. URL: http://greater_political.academic.ru (дата обращения: 28.03.2016)

культур, религий, политических систем, товаров и услуг, которое сопровождает процесс глобализации, конкурентоспособным оказывается не столько тот, кто умеет защитить себя с помощью протекционистских мер и самоизоляции (что дает временный эффект), не столько тот, кто сильнее и умеет заставить, навязать свои ценности, политические традиции, товары, сколько тот, кто способен стать примером для подражания, стать уникальным лидером в своей области»¹⁷⁵ [119].

Анализ глобализационных процессов показывает, что декларируемая интеграция культур, политических систем, экономик, ценностей, на самом деле оказывается банальным навязыванием другим странам определенной системы ценностей, правил жизни автором глобализационного процесса - США. «Глобализация есть дело рук западнистского сверхобщества, метрополией которого являются США... Социальная же сущность глобализации заключается в следующем. Западный мир во главе с США ведет борьбу за установление единого мирового порядка» [145]¹⁷⁶.

Существуют три основных вида глобализации, выделяемые исследователями данной проблематики. Во-первых, это экономическая глобализация. «Глобализация экономики – это процесс изменения структуры мировой экономической системы, когда экономики отдельных государств интегрируются в общую систему» [142]¹⁷⁷. Глобализация экономики – это процесс экономического сближения государств, результатом которого становится формирование в масштабах всего мирового хозяйства интегрированного рынка товаров, услуг, капитала, рабочей силы и знаний.

Экономическая глобализация, реализуемая активной деятельностью ТНК, приводит к тому, что национальная экономика во все большей степени выходит из сферы национального государственного контроля.

Во-вторых, культурная глобализация. Она проявляется в разнообразных формах: унификация научных знаний, высшего образования, всемирное распространение западной массовой культуры, международные фестивали, интернациональные общественные движения, потеря культурной самобытности и т. п. [11, с. 215]¹⁷⁸.

В-третьих, политическая глобализация, лежащая в основе и определяющая культурную и экономическую глобализацию. Под влиянием глобализации традиционные социальные институты передают свои полномочия формируемому новому мировому правительству на базе G20.

Структурами нового планетарного государства являются международные наднациональные организации: ООН, МВФ, ВТО,

¹⁷⁵ Большая актуальная политическая энциклопедия. URL: http://greater_political.academic.ru (дата обращения: 28.03.2016)

¹⁷⁶ Социальная сущность глобализации. Интервью А. Зиновьева. URL: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-www.woa/wa/Main?textid=129&level1=main&level2=articles> (дата обращения: 28.03.2016).

¹⁷⁷ Проблема глобализации. Основные современные проблемы глобализации. URL: <http://fb.ru/article/197554/problema-globalizatsii-osnovnyie-sovremennyye-problemyi-globalizatsii> (дата обращения: 28.03.2016).

¹⁷⁸ Вебер А. Б., Галкин А. А., Красин Ю. А. О России с тревогой и надеждой. М.: Алетеия, 2008. 435с.

международный суд в Гааге, выносящий приговоры политическим деятелям независимых государств. Кроме того, встречается и добровольное ограничение своего суверенитета государствами – трансферт суверенитета, т.е. передача его части в распоряжение общих структур интегрирующихся государств, например, Европейский союз.

В основе глобализационного процесса лежат общечеловеческие ценности – комплекс понятий, входящих в систему философского учения о человеке. К общечеловеческим ценностям относятся жизнь, свобода, счастье, а также высшие проявления природы человека, раскрывающиеся в его общении с себе подобными и с трансцендентным миром.

Являются ли декларируемые общечеловеческие ценности универсальными или эта концепция – инструмент манипулирования сознанием и общественным мнением. В рамках этой концепции утверждается, что, несмотря на различие национальных культур, религий, уровня жизни и развития народов существуют одинаковые для всех ценности, следовать которым должны все без исключения. Другими словами, эти ценности свойственны всем изначально, но некоторые народы по различным причинам избегают счастья, стремятся к рабству и смерти.

Реализация концепции «общечеловеческих ценностей» идет «общечеловеческих ценностей» идет в политической, культурной и экономической сферах. Глобальная экономика нуждается в новых формах организации, которые, с одной стороны, наиболее соответствуют новым реалиям, а, с другой стороны, являются основой ее функционирования. Этими «кирпичиками» являются глобальные корпорации, история которых начинается еще в XVII веке.

Первыми компаниями, созданными на принципах глобальных компаний, стали следующие: Dutch East India Company (1600), British East India Company (1602), Hudson's Bay Company (1670). Несмотря на то, что о глобализации в XVII веке думать было преждевременно, именно эти компании являются образцом для формирующихся глобальных корпораций, разница лишь в масштабе деятельности, но не в принципах функционирования.

Показательна история первой в мире корпорации – Британской Ост-Индской компании – созданной 31 декабря 1600 г. указом Елизаветы I и получившей обширные привилегии для торговых операций в Индии. Коммерческая компания вскоре приобрела правительственные и военные функции, которые утратила только в 1858 году. Британская Ост-Индская компания обладала не только монополией на торговлю в Индии, а также миро устроительными концептами, собственными денежными знаками, военным флотом, вооруженными частями, своей спецслужбой, отдельной дипломатией и т.п. С помощью Ост-Индской компании была осуществлена британская колонизация Индии и ряда стран Востока. Ост-

Индская компания является прообразом современных корпораций и, одновременно, образцом.

В конце XIX – начале XX века роль экономики в жизни общества стала возрастать и, соответственно, стали увеличиваться роль и вес экономических субъектов. Лишь с этого времени можно говорить о становлении, планомерном и систематическом развитии экономической системы, роль которой со второстепенной и обслуживающей постепенно превращается в первостепенную и ключевую. Соответственно, реальное основание для планомерного и «массового» развития компаний, когда инициатива ведения предпринимательской деятельности переходит от государства к субъектам данного государства, можно вести лишь с конца XIX века.

Рассматривать глобальную организацию как следствие развития традиционных компаний национальных государств некорректно, поскольку глобальная компания является элементом совершенно другой системы управления, в которой нет национальностей, отличий, границ, уникальности. Критерии, применяемые к национальным компаниям, ТНК или МНК, неприменимы к глобальным, поэтому и признаками глобальной компании не могут быть традиционные признаки национальных и транснациональных компаний. Это объясняется следующими обстоятельствами.

Как правило, выделяют следующие критерии ТНК:

география деятельности (количество стран, где оперирует компания – как правило, две и более);

многонациональность персонала;

владение не менее 25% акций, т.е. контроль над предприятиями;

размер компании (по обороту, активам, прибыли).

В глобальной корпорации учитывать количество филиалов в различных странах не имеет смысла, в связи с глобализацией экономики. Критерий транс национальности, т.е. пересечения капиталом, товарами и услугами границ, также теряет смысл в условиях интеграционной экономики. «Во все более глобализирующемся мире буква «F» в «FDI» исчезает (т.е. термин «прямые иностранные инвестиции» утрачивает слово «иностранное»). Это особенно верно для компаний, которые аккумулировали опыт и способности, необходимые, чтобы действовать интернационально» [127]¹⁷⁹. Такие компании рассматривают мировую экономику в целом и принимают решения не на базе национальных интересов, а на стратегических и экономических основаниях.

Многонациональность персонала, как ключевой признак ТНК или МНК, в глобальной компании также не имеет смысла, поскольку все граждане одного государства.

¹⁷⁹ Егоров И. А. Корпоративные стратегии глобальных компаний: на примере автомобильных ТНК: Автореферат диссертации канд. экон. наук: 08.00.14, 08.00.05/ Егоров Игорь Альбертович. URL: <http://www.dissercat.com/content/korporativnye-strategii-globalnykh-kompanii-na-primere-avtomobilnykh-tnk> (дата обращения: 28.03.2016).

Размер для глобальных компаний также не показателен, поскольку с одной стороны, «глобальные компании – это компании, производящие товары и услуги и занимающие монопольное или олигополистическое положение на 80 и более % мирового рынка, с международным характером организации производства, разработки и маркетинга продукции, с интегрированной системой управления и характером собственности, не позволяющими отнести их к какому-либо национальному хозяйству». С другой стороны, и небольшие по размеру компании можно определить как глобальные. «Мы уже глобальная компания. Глобальная компания – это не большая компания, это не такая компания, которая везде присутствует.

Эффективность компании не является признаком ее принадлежности к глобальным корпорациям. Глобальная компания – это не та, которая везде присутствует. В XVIII–XIX веках «подавляющее большинство корпораций составляли мелкие предприятия» [144]¹⁸⁰.

Глобальное общество пока не построено, потому говорить о глобальной компании в чистом виде преждевременно, однако компанию, которая стремится к глобальным целям, использует ресурсы для формирования социальной среды глобального государства, можно на данном этапе называть «глобальным игроком». Этот термин используется в зарубежной деловой периодике, означая наиболее совершенную форму ТНК [141]¹⁸¹.

Итак, глобальная корпорация – социально-экономический институт глобального общества (причем социальные задачи преобладают над экономическими), и соответственно, основные элементы корпоративной культуры глобальной компании являются производными от глобальных общечеловеческих ценностей.

Так же как глобальная корпорация не является очередным этапом развития ТНК, так же, и рассматривать корпоративную культуру как эволюцию организационной культуры некорректно, поскольку основой создания, анализа и формирования организационной культуры являются религиозные, национальные, культурные и т.п. отличия, которые в рамках корпоративной культуры нивелированы, заменены унифицированными общечеловеческими ценностями, которые также как традиционные культуры имеют религиозные корни.

10.2. Культурное разнообразие многонациональных корпораций в современном мире

Сильные и слабые стороны многонациональных организаций. Корпоративная культура находится под непосредственным воздействием технологических изменений в современном мире. Она, в свою очередь, влияет

¹⁸⁰ Рождение корпорации. URL: <http://www.corpo.su/node/583> (дата обращения: 28.03.2016).

¹⁸¹ Потанин В. Мы уже глобальная компания. Информационное агентство 1-Line. URL: <http://1line.info/ekonomika-intervyu/item/50178-potinin> (дата обращения: 28.03.2016).

на сотрудников организации, ее заказчиков и поставщиков, а в итоге и на все взаимоотношения в обществе, что проявляется на региональном, национальном и интернациональном уровнях. Например, корпоративная культура компании Coca Cola влияет и подвергается влиянию региональной культуры Атланты (штат Джорджия), где расположен ее головной офис и проходит основная деятельность. Она взаимодействует с американской национальной культурой на внутреннем рынке, а также со множеством различных национальных культур, когда напитки Кока-Колы производятся, продаются и потребляются за рубежом.

В такой крупной организации, например, как General Motors, существует множество субкультур, распределенных в подразделениях по производству, финансированию, рекламе или продаже продукции. Существуют также внутренние (домашние) и внешние (зарубежные) филиалы, каждому из которых присуща своя уникальная субкультура. Крупнейшие транснациональные корпорации адаптируются к культуре и окружению (обстоятельствам), в котором они оказываются в новой стране, но в то же время стремятся сохранить то, что придает им уникальный, отличительный характер. Корпоративная культура General Motors не похожа на организационную культуру ее конкурентов внутри страны, таких компаний, как Ford Motors или American Motors, но она особенно отличается от компаний такого же направления за рубежом, например в Японии или в Швеции.

Сохраняя свою уникальную корпоративную культуру, General Motors не боится ее модифицировать в зависимости от принимающей страны (host country). Так, в Мексике, где руководство GM открыло свой завод, была создана американо-мексиканская управленческая команда для формирования организационной культуры на этом заводе, которая бы соответствовала требованиям местного сообщества. А для обеспечения наибольшего успеха межкультурной деятельности как американским, так и мексиканским менеджерам (а также их женам) была предоставлена возможность заниматься языками и пройти курс обучения по программе межкультурной коммуникации.

В прошлом считалось, что культурные различия выступают барьером и препятствуют общению и совместной деятельности. Существовали даже стереотипные представления о несовместимых национальных организационных структурах.

Сегодня грамотные руководители считают, что, правильно управляя национальными культурными различиями, их можно превратить в источники дополнительных ресурсов, а не потенциальных проблем. Многие полагают, что культурное разнообразие увеличивает конкурентоспособность многонациональной организации. Однако неспособность должным образом использовать его может привести к межкультурным конфликтам и коммуникационным сбоям (нарушениям коммуникации). Незнание культурных особенностей принимающей страны приводит к множеству проблем, хоть и не затрагивает при этом все отделы компании. Чем больше взаимодействует отдел компании с культурой принимающей страны, тем выше вероятность

возникновения противоречий. Например, отдел маркетинга и сбыта контактирует с национальным культурным окружением гораздо больше, чем отдел исследования и развития, следовательно, и проблем у первого больше.

Даже обычные каждодневные организационные трудности, например, неудачно прошедшее заседание, недопонимание, возникшее между начальником и подчиненным во время оценки работы последнего, недостаточное уяснение инструкции и как результат этого ее неправильное исполнение — все это можно продуктивно проанализировать с культурных позиций. Вместо того чтобы искать причины проблем в нечетких формулировках, неясности выражения или двусмысленности терминологии, достаточно вспомнить, что участники коммуникативного акта принадлежат к разным национальным культурам, а следовательно, по-разному представляют и понимают окружающий мир. А значит, решать проблемы непонимания следует сквозь призму межкультурных, а не межличностных трудностей [110]¹⁸².

В современном мире существуют многонациональные организации, в которых сотрудничают представители разных национальных культур. Принципы иерархического построения этих организаций, основные методы управления, применяемые в них, ключевые корпоративные ценности, а, следовательно, и правила поведения сотрудников значительно различаются. На рис.10.1. приведены типы структур многонациональных организаций.

Для более четкого представления о сильных и слабых сторонах таких корпораций интересно сравнить различные их типы.

Теории конвергенции и дивергенции к корпоративным культурам организаций. С каждым днем все больше людей работают в многонациональных корпорациях, сотрудничают с партнерами за рубежом, объединяются в международные профессиональные организации, — перечень сфер межкультурного общения может быть бесконечным. Но в этой связи возникают следующие вопросы: существуют ли кардинальные отличия в деятельности многонациональных корпораций в разных национальных культурных окружениях? Идет ли процесс глобализации или интернационализации бизнеса с применением универсальных методов управления в различных национальных организациях? Или наоборот, происходит углубление национальных различий в управлении до такой степени, что, например, эффективные американские или японские принципы менеджмента никогда не найдут достойного применения в других странах?

Теории организации пока не дают однозначных ответов на эти вопросы. Сторонники теории *конвергенции* считают, что в мире повсеместно идет процесс индустриализации, целью которого является интеграция мировой экономики. Индустриальные технологии распространяются по всему миру через обычные торговые каналы, через которые развивающиеся страны покупают новые товары и оборудование для их производства.

¹⁸² Schein E. H. On Dialogue, Culture and Organizational Learning// Organizational Dynamics. 1993. Vol. 22. Is. 2. P. 40-51.

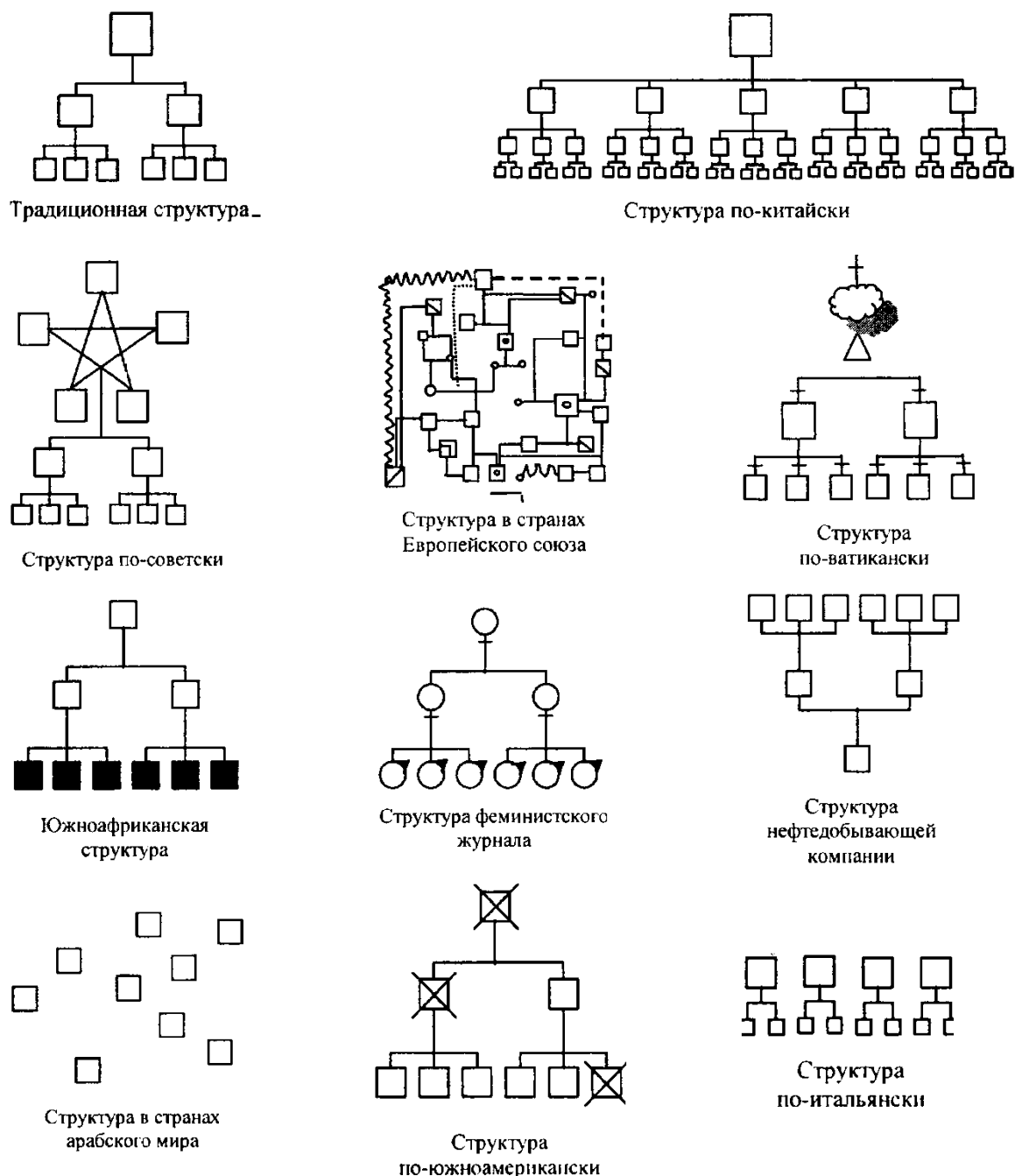


Рис.10.1. Типы структур многонациональных организаций

Экономическая помощь, включающая в себя поставку более современной технологии и обучение персонала, также способствует дальнейшему прогрессу индустриализации. Такое распространение современной технологии по всему миру создает общий круг задач и проблем, стоящих перед любой организацией, где бы она ни находилась. Пытаясь разрешить эти проблемы и создать высоко конкурентное производство, организации применяют самые эффективные методы из всех, что существуют в мире, и, следовательно, решая одинаковые проблемы одинаковыми способами, организации всего мира все более уподобляются друг другу.

Исследования подтверждают¹⁸³ [59], что конвергенция существует на многих уровнях корпоративной культуры. Например, увеличение размера организации влечет за собой рост формализации всех процессов, как было замечено в Японии и Швеции. Наряду с этим усложнение технологических задач приводит к сужению профессиональной специализации, что подтвердили исследования в Канаде и Египте. Государственный же сектор экономики отличается авторитарными методами принятия решений не только в Польше, но и в Великобритании.

С другой стороны, сторонники теории *дивергенции*, т. е. индивидуального, свойственного лишь данной культуре пути развития организации, подчеркивают, что конвергенция может затрагивать только формальные структуры управления в организации, но не поведение членов организации в различных культурах. Это происходит потому, что все люди — разные, и с самого рождения они подвергаются различным культурным влияниям, накапливают разный культурный опыт, который настолько глубоко проникает в их сознание, что по меткому определению Г. Хофштеде, «культурно-запрограммированный мозг» не позволяет им видеть мир иначе, чем сквозь призму своего определенного культурно обусловленного восприятия.

Исследования Г. Хофштеде [59]¹⁸⁴ продемонстрировали значительные различия во взглядах и ценностях среди сотрудников одной многонациональной компании IBM, представляющих разные культуры. Например, сотрудники IBM во Франции имели свое представление о роли власти в компании, которое значительно отличалось от представления американских сотрудников, работавших в той же компании и занимавших такое же место в организационной иерархии. У греческих сотрудников IBM представление о степени допустимого риска для успешной деятельности компании не совпадало со взглядами на эту проблему сотрудников в Сингапуре. Таким образом было еще раз подтверждено существование значительных кросс-культурных различий между национальными организационными культурами. И все же остается вопрос: есть ли движение в сторону конвергенции и насколько активное?

Стремление правительств всех стран к промышленному развитию, влияние технологических открытий, информационные процессы, развитие современных средств связи - все это способствует ускорению процесса конвергенции. Первостепенная значимость социально закрепленных норм и ценностей, семейные отношения и роль женщины в обществе, существующие политические идеологии - все это сдерживает процесс конвергенции, возможно - навсегда.

¹⁸³ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

¹⁸⁴ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

10.3. Типология многонациональных корпораций

Классификация многонациональных корпораций (МНК) по методам управления. Среди существующих в мире множества корпораций, исследователи [97]¹⁸⁵ выделяют четыре типа: этноцентрические, полицентрические, региоцентрические, геоцентрические.

Этноцентрические корпорации ориентированы на родную страну. Этноцентрические менеджеры полагают, что их сограждане более образованны, надежны и достойны доверия, чем иностранцы. Все руководство корпорации осуществляется из центра, расположенного на родной территории. Соотечественники занимают ключевые управленческие должности и работают в представительствах корпорации за рубежом.

Развитию этноцентрического подхода способствует множество внешних и внутренних причин. На действия высшего руководящего звена влияют предубеждения владельцев компании и держателей акций. Профсоюзы борются за использование местной рабочей силы. Внутренняя политика правительства направлена на развитие местного рынка.

Этноцентризм присущ многим многонациональным корпорациям. Для любой международной компании большую сложность представляет необходимость общаться на разных языках и признавать культурные различия. Весь спектр международной деятельности сводится к операциям начального этапа выхода на мировой рынок: экспорт, лицензирование, выполнение работ «под ключ», поскольку «то, что хорошо работает дома, сработает и за рубежом».

Полицентрические корпорации ориентированы на принимающую сторону (страну, где работает компания). В этой стране видится большая потенциальная выгода, но зарубежный рынок трудно понять. Руководство полицентрической компании идет на международную деятельность при условии, что местные менеджеры будут «делать все по-своему». Основная идея полицентрической компании заключается в следующем: «Местные люди знают, что для них лучше, так давайте наделим их ответственностью и оставим в покое до тех пор, пока они приносят нам прибыль».

Полицентрическая компания представляет собой достаточно свободный союз полунезависимых филиалов, структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Головной офис компании укомплектован отечественными управляющими, в то время как руководящие должности на местах занимают местные менеджеры, обладающие практически полной независимостью в ведении дел в конкретном филиале. От головного офиса не поступает никаких директив, и все рычаги управления ограничены финансовыми каналами. Возможность работы местного управляющего в головном офисе практически исключена.

Подобный полицентризм многонациональных корпораций часто вызван внешними причинами, например сложностью законодательной системы в

¹⁸⁵ Harris P.R., Moran R. T. Managing Cultural Differences. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.

другом государстве, что требует участия местных менеджеров. Во многих странах действуют собственные проектно-конструкторские стандарты. Правительство принимающей стороны, являясь основным заказчиком, часто диктует свои условия, вплоть до методов управления и приемов работы. В результате МНК функционируют в неоднородной среде с противоречивыми требованиями и пожеланиями. Стратегия МНК «от рынка к рынку» основана на твердом убеждении, что «местные знают, что для них лучше».

Региоцентрические корпорации действуют по принципу повышения синергического потенциала за счет создания единой региональной системы. Руководители таких компаний убеждены, что их деятельность в данном регионе может успешно координировать только представитель этого региона. Девиз региоцентрической корпорации: «Региональные представители знают, что необходимо соседним странам». Поэтому она может избрать японское представительство для управления всем азиатским регионом или французский филиал - для координации действий по всей Европе.

Региоцентрические компании характеризуются высокой взаимозависимостью на региональном уровне. Региональный управленческий штаб координирует сотрудничество между местными филиалами, отвечая за план исследования и развития данного региона, представление новых товаров на рынке, подготовку местного персонала, политику по связям с общественностью и т. д. Центральный (международный) штаб отвечает за стратегию компании на мировом уровне, долгосрочное планирование и финансирование, отбор и подготовку высшего управленческого звена, создание и поддержание корпоративной культуры и другие глобальные проблемы.

Геоцентрические корпорации ориентированы на весь мир, считают своей окончательной целью создание единой международной интегрированной системы. Для них характерна наивысшая степень взаимозависимости. Филиалы здесь не играют самостоятельной роли. Деятельность всей корпорации сосредоточена на решении как мировых, так и местных задач. Каждая ее составляющая вносит свой вклад в общее дело, используя свои уникальные возможности. Девиз геоцентрической корпорации: «Один за всех и все за одного: мы будем работать вместе и решим любые задачи в любой точке земного шара».

Геоцентризм требует сотрудничества между штабами и филиалами для создания универсальных стандартов с допустимыми местными вариантами. Различные регионы объединены международным системным подходом к принятию решений. Новые идеи независимо от места их появления свободно перемещаются из страны в страну. Ресурсы выделяются с учетом мировых потребностей. Географические границы стираются, создаются функциональные и производственные структуры во всемирном масштабе. При отборе специалистов важна лишь профессиональная компетенция, а не национальная принадлежность. Хорошо отлаженная система вознаграждений и поощрений вынуждает менеджеров отказаться от национальных предубеждений ради решения мировых задач.

Геоцентрическая корпорация преодолевает политические барьеры, превращая сотрудников филиалов в преданных граждан принимающей страны. Более того, геоцентрическая компания предоставляет этим странам твердую валюту, профессионализм и приобщение к передовым технологиям.

Централизация и децентрализация в управлении МНК. Основная дилемма, стоящая перед руководителями компаний в условиях межкультурного общения, заключается в том, какую политику проводить: *централизации* (т.е. навязывать другим культурам свои правила и методы, которые могут вызвать неприятие и отпор) или *децентрализации* (и тем самым позволять каждой национальной культуре идти своим путем, не навязывая ей никаких инспирированных центром идей об улучшении процесса производства, поскольку самый лучший путь - это местная тропинка, а не всемирная дорога). В некоторых корпоративных культурах легче воспользоваться процессом децентрализации. Для этого достаточно передать права и полномочия другим, что свойственно культурам типа «Эйфелева башня» и «управляемая ракета», но не «семье», где отец есть отец.

К. Бартлетт и С. Госнал [88]¹⁸⁶ исследовали проблемы централизации и децентрализации, сравнив глобальные и многонациональные корпорации, с одной стороны, и интернациональные и транснациональные - с другой. По их мнению, глобальные и многонациональные компании по существу централизованы, их филиалы связаны с головной компанией сильнее, чем с другими компаниями в данной отрасли. В высшем руководстве таких компаний достаточно редки иностранцы, обычно применяются универсальные управленческие технологии. В отличие от них в интернациональных и транснациональных корпорациях в условиях обостренной мировой конкуренции руководство стремится извлечь выгоду из того, что компании располагаются в различных странах, каждая из которых имеет сильные стороны. Центральный офис таких корпораций передает большую часть полномочий регионам и странам, где располагаются филиалы компаний, оставляя за собой координирующую роль.

Интернациональные корпорации, примерами которых являются Shell, ABB, Ericsson, P&G, отказываются от представления о том, что национальные организации - это лишь «спицы в колеснице». По законам корпоративной культуры интернациональных корпораций национальные организации связаны самостоятельными деловыми отношениями, определяемыми потребностями заказчиков и условиями поставок внутри интернациональной системы. Роль головной организации при этом заключается не только в координации, но и в создании таких условий работы, при которых, если одна страна добилась успехов в нужном направлении, другие учатся у нее. Головная организация облегчает передачу опыта и инновационных идей из одной страны в другую.

В головной организации интернациональной корпорации, как правило, национальный состав высшего руководства отражает все страны, где находятся

¹⁸⁶ Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders. Boston. Mass.: Harvard Business School Press, 1989.

филиалы этой корпорации. И это не просто делегаты или представители своих стран в чужом государстве, а полноправные работники, которые вносят свой вклад в мульти культурный менеджмент [59]¹⁸⁷.

Классификация МНК сквозь призму культуры. если посмотреть на международные бизнес-организации с точки зрения культурного разнообразия, можно выделить три группы: монолитные, плюралистические и мульти- или многокультурные [98].¹⁸⁸

Монолитные организации однородны, состоят из одной национальной культуры. Межгрупповые конфликты практически отсутствуют вследствие однородности группового состава. Если к компании присоединяются представители других культур, для того чтобы выжить, они должны принять существующие культурные нормы. Поскольку в компании не признается право представителей других культур занимать руководящие посты, а также участвовать во вне-рабочих мероприятиях наравне со всеми, в корпоративной культуре компании действует предубеждение и дискриминация представителей культурных меньшинств. На ранних стадиях участия в международном бизнесе к этой категории относятся многие компании. Когда такая компания только появляется на международном рынке, она представляет культуру своей страны. И если ее деятельность не ограничивается только экспортно-импортными операциями, то существующая конкурентная борьба, требование правительства принимающей страны использовать местную рабочую силу и многие другие обстоятельства вынуждают ее изменить свой культурный состав, в результате чего монолитная организация превращается в плюралистическую.

Плюралистические организации преобразуются из монолитных, когда в последних появляются представители других культур и создаются условия для включения их культурных норм и ценностей в корпоративную культуру компании. Местный персонал нанимается на работу, и его присутствие распространяется на различные организационные уровни. Однако количественно преобладают работники, национальная принадлежность которых соответствует родине компании, и лишь носители родной культуры занимают ключевые руководящие посты, высшее руководство плюралистических организаций придерживается этноцентрических позиций, полагая, что их культура лучше других. Представители местной культуры постепенно вовлекаются во вне-рабочие неформальные мероприятия, хотя в компании еще присутствует скрытая дискриминация местной культуры и предубеждение против нее. Из-за растущего числа инокультурных работников в организации возникает больше межгрупповых конфликтов. Как и в монолитных организациях, от персонала плюралистических компаний ожидается принятие норм и ценностей корпоративной культуры, которые в большинстве своем отражают национальные ценности родной для компании

¹⁸⁷ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

¹⁸⁸ Harris P.R., Moran R. T. Managing Cultural Differences. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.

культуры. Примерами плюралистических организаций можно считать американские компании за рубежом: Exxon, Ford, Apple Computer.

Многокультурные организации, как и плюралистические, культурно неоднородны, хотя в отличие от последних высоко ценят свое культурное разнообразие, признавая потенциальную значимость его для производственных показателей компании. В управлении многокультурной организацией применяется *синергический* подход. Такие компании характеризуются привлечением местного персонала к работе на всех уровнях, его активным участием во всех внерабочих мероприятиях, отсутствием предубеждения и дискриминации, сведением до минимума межгрупповых конфликтов. Представители культурных меньшинств отождествляют себя со своей организацией, и все культуры интегрируются в одно синергическое целое. Способность многокультурных организаций привлекать и удерживать квалифицированный местный персонал зависит от того, насколько высоко в корпоративной культуре компании ценится культурное многообразие. Чтобы быть конкурентоспособным на мировом рынке труда, мультикультурные организации должны предоставлять своим сотрудникам не только высокую заработную плату, дополнительные льготы и хорошие условия труда, но и возможность карьерного развития за пределами национальных границ. Примерами таких компаний являются созданная в Швеции международная компания Asca-Brown Boveri (ABB); Jamont, филиал James River Corporation, работающий в Европе, и др.

Преимущества многокультурности:

сокращение расходов. Если в компании созданы все условия для того, чтобы представители культурных меньшинств или иных культур получали удовлетворение от работы, текучесть кадров в ней сокращается, а следовательно, организация экономит на расходах на привлечение новой рабочей силы;

приобретение ресурсов. С растущей глобализацией бизнеса растет конкурентная борьба за высококвалифицированный персонал. Компании, известные своей политикой много культурности, удерживают высококвалифицированные кадры, которые в свою очередь способствуют поддержанию доброго имени компании;

преимущество на рынке. Знание особенностей национальных рынков, которое приносят с собой в компанию представители различных культур, укрепляет позиции компании на мировом рынке;

творчество. Ориентированная на многообразие культурных норм компания, в которой приветствуется новизна, а конформизм не является нормой поведения, обладает большим потенциалом к творчеству;

решение проблем. Многокультурная организация обладает большим и разнообразным опытом. Ее культурная неоднородность позволяет исследовать проблему в большем многообразии аспектов и с более широким спектром перспектив. А значит, культурно неоднородная группа имеет больше шансов для принятия лучшего решения;

организационная гибкость. Исследования показали, что билингвы отличаются более нетипичным мышлением и гибкостью познания. Те многокультурные компании, в которых высоко ценится культурная неоднородность, широко привлекают к работе местных специалистов, многие из которых двуязычны. Более того, чтобы представители иной культуры органично вписались в жизнь компании, нормы корпоративной культуры становятся менее консервативными, а мнения, обусловленные национальной культурой, воспринимаются с большей терпимостью.

10.4. Концепции успешной деятельности в современном многокультурном мире в условиях глобализации

Осознание и применение следующих десяти концепций [98]¹⁸⁹ дают ключ к успеху в современной международной деятельности как для менеджеров многонациональных организаций, так и для любых других специалистов и профессионалов, работающих в многонациональном окружении.

Лидерство на мировом уровне - способность действовать эффективно в различных странах с должным уважением к культурным различиям. Для этого необходимо проявлять гибкость и готовность пересмотреть свои представления и ценности, быть открытым к переменам и изменениям, справляться с ситуациями и людьми, отличающимися от привычного в родной стране.

Межкультурная коммуникация - понимание того, что все, связанное с самооценкой и восприятием, личными потребностями, ценностями, нормами и ожиданиями, культурно обусловлено. Осознающий это человек понимает влияние культурных факторов на коммуникацию и готов пересмотреть и расширить свои представления о мире. Зная, что при общении различия представителей различных культур проявляются как на вербальном, так и на невербальном уровнях, такой человек не только стремится выучить иностранный язык, но и внимательно следит за дополнительными символами и значениями, которые несет в себе язык тела, жесты, взгляд и т.д., т.е. все то, что может привести к культурному недопониманию.

Культурная чувствительность или *восприимчивость* (cultural sensitivity) - осознание в целом культурного феномена и накопление опыта общения и деятельности в какой-то определенной культурной среде (в организации, с культурным меньшинством в своей стране или в зарубежной культуре). Имея подобный опыт, человек понимает влияние культуры на поведение и превращает теоретические знания в эффективное практическое взаимодействие с теми, кто отличается от него.

Акультурация (культурная адаптация) - умение успешно приспособиться и адаптироваться к определенным культурным условиям в родной стране или за

¹⁸⁹ Harris P.R., Moran R. T. Managing Cultural Differences. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.

рубежом. Такой человек, готовый к культурному шоку при любых переменах, действуя в незнакомой культурной среде или общаясь с сотрудниками из различных культур, вырабатывает необходимые навыки межкультурного общения и избегает проявления этноцентризма.

Влияние культуры на методы управления - понимание того, что теории управления глубоко уходят корнями в культуру и, следовательно, методы управления, получившие свое развитие в одной стране, не всегда могут быть легко перенесены на другую культурную почву.

Влияние культуры на производительность труда - представление о действии культурных процессов, которые могут оказать положительное влияние на трудовые показатели в определенных ситуациях межкультурного общения. Понимающий это руководитель делает все необходимое для удачного распределения обязанностей среди работников-иностранцев, для облегчения культурной адаптации сотрудников, отправляющихся на работу за рубеж, и т. д.

Изменение между народного бизнеса - умение справляться как с интеграцией деловой активности во всем мире, так и с проявлением отличительных черт конкретной корпоративной культуры. С одной стороны, по всему миру активно распространяются некоторые управленческие технологии, компьютеры, информационные системы, с другой - сохраняются культурные различия в стандартных методах и принципах, например преданность компании.

Культурная синергия - наращивание дополнительного потенциала за счет культурного разнообразия в мире для совместного роста и развития путем сотрудничества. Культурная синергия подчеркивает сходные черты и общие намерения и нивелирует различия для обогащения человеческой деятельности и существования. Благодаря сочетанию лучшего из разных культур создаются нетрадиционные подходы и новые решения. Культурная синергия - это отдельные составляющие (в данном случае ценности, ощущения, представления и артефакты разных культур), функционирующие вместе для достижения совместной цели и создания единого творения. Для реализации столь сложных задач необходимы межкультурные навыки.

Рабочая (корпоративная, производственная, профессиональная) культура - применение общих характеристик культуры к специфическим условиям работы в определенном месте и времени. В широком смысле слова рабочая культура может быть проанализирована с точки зрения этапов человеческого развития - профессиональная культура охотника, фермера, рабочего, ученого. В более узком смысле слова под рабочей культурой можно подразумевать культуру отдельных отраслей промышленности, организаций (корпоративная культура), профессиональных групп.

Всемирная культура (культура во всемирном масштабе) - осознание того, что хотя на всех этапах развития человечества различные национальные культуры имели много сходных черт, сейчас, под влиянием средств массовой информации, телекоммуникаций, сетей интернета, которые уничтожают барьеры, традиционно разделявшие культуры, наступил этап зарождения

единой мировой культуры. Этому способствует и применение транснациональных стратегий в деловом мире.

10.5. Адаптация корпоративной и национальной культуры многонациональных корпораций на внешнем и внутреннем уровнях

Выживание организации зависит от ее способности реагировать на изменения окружающего мира и потребностей общества. Успешная адаптация к таким изменениям порождает в умах членов организации представления и ценности, разделяемые теми, кто и определяет основы корпоративной культуры. В своем существовании и выживании организация зависит от успешного взаимодействия с окружающей средой, в частности от взаимоотношений между корпоративной культурой и культурным окружением, т. е. национальной культурой.

1. Внешняя адаптация МНК. Многонациональные корпорации в каждом отдельном случае функционируют в рамках определенной национальной культуры, на территории определенной страны в присущем ей общественном, правовом и политическом климате. И именно в этих очерченных национальной культурой рамках организационная культура сталкивается с проблемами межкультурного взаимодействия.

На корпоративной культуре компании отражаются различные аспекты национальной культуры, хотя последняя никогда полностью не подменяется первой. Очень редко между двумя культурами существуют непреодолимые противоречия. Любое разногласие либо носит временный характер, либо представляет собой проявление нормативно закрепленного варианта национальной культуры. Несовместимость корпоративных и национальных ценностей приводит к тому, что организации прекращают свое существование. Выживают только те из них, которые принимают культурные ценности, присущие обществу и его доминирующей культуре.

Корпоративная культура МНК не ограничена воздействием лишь собственной национальной культуры ее создателей. Разбросанные по всему миру филиалы МНК подвержены влиянию культур тех стран, на территории которых они находятся. Поэтому для успешной деятельности МНК должна создавать «национальные варианты» своей корпоративной культуры, впитывая культурное разнообразие своих филиалов и извлекая пользу из того лучшего, что несет в себе каждая национальная культура.

Для достижения успеха в многокультурной среде мирового рынка МНК следует уделять повышенное внимание сложности, различиям и неоднородности национальных культур принимающих стран. Мы говорим о неоднородности культуры, когда в рамках одной культуры (или страны) сосуществуют различные и разнообразные субкультуры с точки зрения языка, религии и этнической принадлежности, например Канада, США, Индия, Россия. Другие страны (или культуры) относительно однородны, например

Япония, Саудовская Аравия. Гораздо больше требований предъявляется и больше проблем возникает у международных менеджеров, работающих в сложных неоднородных культурах: в этих условиях требуется более тщательный анализ ситуации и понимание обстоятельств, в которых приходится действовать. Многих ошибок в межкультурном общении удалось бы избежать, если бы должное значение придавалось существующим в стране субкультурам, а не только доминирующей национальной культуре. Например, американские бизнесмены лишь недавно стали принимать во внимание существующую в США мексиканскую субкультуру,

Помимо сложности и неоднородности национальной культуры, МНК в разных странах сталкивается с многообразием существующих корпоративных культур. Любая национальная компания воплощает в себе черты, свойственные национальной культуре. Но кроме этого каждая компания стремится создать свою собственную уникальную корпоративную культуру, которая не только отвечает требованиям промышленного развития страны и отражает основополагающие ценности общества, но и выражает философию создателей компании и представляет мировоззрение членов компании и ее руководства. Из этого естественно следует, что в одной стране разные компании и их корпоративные культуры обладают определенными общими чертами (обусловленными единой национальной культурой) и различиями (обусловленными собственными представлениями их создателей и руководства о роли и целях компании, сферами производства, к которым принадлежат компании, профессиональным, образовательным и возрастным составом служащих).

Успех МНК при продвижении на рынках других стран зависит от ее способности адаптироваться к тем нормам и ценностям национальной культуры, которые имеют практическую значимость, но при этом сохранять ключевые аспекты корпоративной культуры. И хотя приспособление организационной культуры к национальным культурным нормам необходимо, сведение в одно целое корпоративной и национальной культур невозможно.

Некоторые методы управления, успешно действующие во многих американских компаниях, не срабатывают в Европе, так как они основаны на американских национальных ценностях. Например, в строгих иерархических организациях Франции подчиненные и их руководители испытывают неловкость при совместном обсуждении будущих целей, как того требует практика американского менеджмента. А в России компаниям типа Proctor & Gamble очень сложно внедрять некоторые принципы и понятия американской корпоративной культуры, поскольку наши соотечественники видят в ней много общего с коммунистической идеологией. Эти отзвуки бывшего социалистического прошлого отчетливо слышны в таких принципах данной корпоративной культуры, как сознательность, коллективизм, общая цель, преданность общему делу и т.д. - и они воспринимаются скептически, если не отвергаются категорически в силу исторических причин: нам, жившим при социализме 70 лет, эти лозунги кажутся демагогическими, и мы яростно

отказываемся видеть в этих принципах хоть какое-то рациональное зерно. Столь же негативное отношение у русских менеджеров и к делопроизводству в американских компаниях: они считают, что в них неоправданно много бюрократии.

Как культурный феномен" можно рассматривать и деловую этику. Именно культура определяет, что этично, а что нет, поэтому естественно, что если внутри одной МНК сосуществуют разные культуры, представления об этических нормах будут также различными [59]¹⁹⁰. Четко выраженные принципы корпорации, обладающей единой сильной организационной культурой, могут оказаться неприемлемыми в местных условиях. Например, в некоторых странах определенные взаимные денежные вознаграждения или обмен подарками между заказчиком и исполнителем считаются естественным способом ведения дел, тогда как в других странах и культурах (например, в США) это рассматривается как взяточничество или незаконное распределение доходов. И напротив, лоббирование, так распространенное в американской культуре, в других странах считается торговлей властью и коррупцией.

Следовательно, вместо максимального приближения корпоративной культуры к национальной МНК следует поставить перед собой практически достижимую цель: избегать культурной несовместимости и стремиться к конструктивному нейтралитету. Этой цели легче добиться, если МНК мультикультурна по составу и ориентации.

Монокультурная организация с этноцентрическим представлением о превосходстве своей культуры над остальными не избежит множества трудностей в общении с другими культурами. В культурном многообразии современного международного бизнеса организациям просто необходимо становиться мультикультурными и развивать геоцентрический менталитет. Этого можно достичь лишь путем признания и усвоения наилучших качеств национальной и корпоративной культур, которые будут способствовать успешной деятельности корпорации в любом культурном окружении.

Неудачи слияний, захватов и диверсификации. Рассматривая вопрос о слиянии или приобретении другой компании, руководство МНК обычно внимательно проверяет ее финансовое состояние, положение на рынке, стратегию управления и другие аспекты, характеризующие ее «здоровье». Но редко анализируется то, что составляет корпоративную культуру компании, ее философию, идеологию, базовые представления и ценности. Однако, если корпоративная культура определяет и ограничивает стратегию компании, культурное несоответствие при слиянии или приобретении представляет такую же серьезную угрозу, что и финансовое, производственное или рыночное несоответствие.

Например, если компания, основатель которой считает, что лишь инициатива и эгалитаризм могут привести к успеху, приобретает другую компанию, где действуют строгие автократичные методы руководства с

¹⁹⁰ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

высокой требовательностью к дисциплине, крах подобного слияния неизбежен именно из-за неучтенных культурных различий.

Аналогичные «межкультурные» проблемы (в смысле: проблемы между различными корпоративными культурами) возникают и при диверсификации организации в новые географические области, введении новых технологий и производственных линий, освоение новых рынков. В каждом случае организация сталкивается с региональными или профессиональными субкультурами, которые требуют различных моделей управленческого поведения, усвоения новых культурных норм, порой несовместимых с существующей корпоративной культурой.

В многонациональных организациях такие проблемы еще более обостряются, так как на межгрупповые разногласия накладываются национальные культурные различия. При этом методы ведения переговоров или разрешения производственных конфликтов, эффективно действующие в одной национальной культуре, оказываются совершенно неприемлемыми в другой.

Факторы, влияющие на взаимодействие макро- и микро культур. Если рассматривать корпоративную культуру как микро культуру по отношению к национальной культуре как макро культуре, то легко можно представить себе, что первая всегда будет испытывать на себе воздействие второй. Между любыми макро- и микро культурами всегда существует взаимовлияние. Следовательно, организационная культура, носителем которой является менеджер, отправившийся за рубеж, должна адаптироваться к местным условиям, поскольку в принимающей стране он сталкивается с уникальными проявлениями национальной культуры, в которой люди ведут себя не так, как он привык.

Транснациональной компании, которая учитывает культурные ценности определенной страны и успешно действует в мульти культурном окружении мира, придется сформировать свою собственную уникальную микро культуру. Ее организационная модель будет отражать синергию разнообразных макро культур, в которых ей приходится функционировать, а также различные управленческие подходы к бизнесу, правительству и народу. Следовательно, деловая активность в международном масштабе требует создания новой организационной культуры, приспособленной к мульти культурным реалиям.

Многонациональная структура становится конгломератом организационных культур. Например, в результате приобретений и слияний корпорация может создать множество зарубежных филиалов. В таком случае головной офис будет во многом определять организационную культуру своих филиалов, но каждый из филиалов, в свою очередь, будет воздействовать на корпоративную культуру головного офиса.

В зависимости от имеющегося опыта взаимодействия с внешним окружением МНК приспосабливается к господствующей национальной

культуре. Берн Терпстра [114]¹⁹¹ выделяет пять факторов, которые необходимо учитывать в международном бизнесе:

Культурная изменчивость (непостоянство) - скорость, с которой меняется ситуация в макро культуре. Например, чем более турбулентна (нестабильна, переменчива) макро культура, тем более непредсказуемы в ней все деловые операции. В таком окружении внутренняя структура и все процессы в организации должны будут находиться в состоянии готовности к быстрому приспособлению к переменам. Подобная ситуация потребует открытых каналов коммуникации, децентрализованных методов принятия решений, господства местной экспертизы (предпочтения местных специалистов и их знаний происхождения).

Культурная сложность - категория из области сравнения высоко- и низко контекстуальных культур (см. классификацию Холла). Она требует реакции корпоративных руководителей на скрытые (завуалированные) и открытые (явные) проявления макро культуры.

Культурная враждебность — степень опасного для корпоративных целей и ценностей воздействия местных условий на организацию. В зависимости от того, как в господствующей национальной культуре воспринимается данная транснациональная корпорация, отношение социального окружения (в частности, сотрудничество, политический климат, предоставление материальных и человеческих ресурсов, капитала или демонстрация доброй воли) может быть от предельно доброжелательного до крайне недоброжелательного. В ответ отношение организационной культуры может также быть разным: от интеграции и сотрудничества до принятия жесткой линии поведения и окончательного ухода с этого национального рынка.

Терпстра подчеркивает, что предыдущие три фактора проявляются внутри культур, а последующие два можно наблюдать среди макро культур.

Культурная разнородность - степень несхожести культур. Многонациональным корпорациям легче иметь дело с достаточно однородными культурами, например, МНК со штаб-квартирой в Великобритании предпочла бы ограничиться странами Британского Содружества. Когда же культуры неоднородны и несоразмерны, головной организации сложно координировать действия филиалов и их сотрудников. В таких случаях приходится создавать более дифференцированное управление и полу самостоятельные децентрализованные подразделения.

Культурная взаимозависимость (взаимосвязь) - степень чуткости одной культуры к восприятию условий жизнедеятельности другой культуры. Этот фактор может проявляться в экономической зависимости от других стран по части сырья, оборудования, поставок; в заимствовании новой технологии и производственных процессов; в подозрительном и настороженном отношении ко всем проявлениям корпоративной культуры со стороны национальной и т. д.

¹⁹¹ Terpstra V., David K. The Cultural Environment of international Business. Cincinnati: South-Western Publishing, 1985.

2. *Взаимное влияние корпоративной культуры МНК и национальной культуры принимающей страны.* При выходе организации за пределы родной культуры имеет место двусторонний процесс. С одной стороны, иностранная культура влияет на организацию и ее членов. Организация приспосабливается к новому культурному окружению, адаптируется к неизбежным переменам, происходит расширение кругозора ее сотрудников и их аккультурация, методы управления подстраиваются под местные.

Подобное влияние может быть как положительным, так и отрицательным. Положительным является то, что многонациональная корпорация может усвоить новые управленческие или производственные методы, а также различные цели и ценности. Отрицательным является то, что МНК может быть вынуждена под давлением местных условий и неписаных законов применять сомнительные методы ведения дел, от взяточничества до коррупции.

С другой стороны, МНК и ее корпоративная культура оказывают серьезное воздействие на национальную культуру, которое в свою очередь может оказаться положительным или отрицательным. Особенно осторожным следует быть с вмешательством высокопроизводительных культур с развитыми информационными технологиями в слаборазвитые страны с мало информированным населением. Не всякое начинание высокоиндустриальной страны или ее представителей может пойти на пользу местной культуре. Есть наивные управляющие многонациональных организаций, которые считают, что все хорошее для их корпорации автоматически подходит для страны, в которой они начинают работать. Подобно миссионерам прошлого, действовавшим «с добрыми намерениями», они подчеркивают, как много хорошего приносят людям из слаборазвитых стран: работу, техническое ноу-хау, профессиональное обучение и капитал. Некоторые ученые с гордостью отмечают уровень индустриализации, который развитые технологические общества приносят с собой в страны третьего мира.

По мере того как общество становится все более плюралистическим, а культуры - все более открытыми, люди все острее осознают свои отличительные и сходные черты. Для самовыражения культур требуется больше свободы. Меньшинства стремятся к признанию и не хотят мириться с дискриминацией и предубеждением. Становясь все более восприимчивыми к другим культурам, люди постепенно создают такую среду обитания, в которой могут сосуществовать чувство собственного достоинства и отношения равных. Ощущение своей уникальности и исключительности своего этнического и культурного опыта не мешает индивиду стать частью мульти культурного мира, оно скорее является одним из самобытных проявлений единой культуры.

Когда люди не уверены в себе, не осознают, кем являются, их пугает приобщение к новому образу жизни или к новой работе, что негативно сказывается на их деятельности. Нарастающие перемены в мире создают угрозу нашему само восприятию и осознанию своего места в жизни. Для осмысления новой значимости люди (как коллективно, так и индивидуально) нуждаются в помощи извне. Именно здесь должны прийти на помощь руководители

организации, наводя мосты между технологическим прогрессом и повсеместно наблюдаемым отставанием культуры (которая нуждается в традициях, нормах, стабильности и сопротивляется переменам и изменениям).

3. *Внутренняя интеграция международных национальных корпораций.* Различные модели культурного взаимодействия в МНК. Н. Адлер [59]¹⁹² выделяет следующие модели культурного взаимодействия, используемые в МНК, работающих по всему миру:

Модель культурного превосходства используется, когда в компании применяется единый стиль общения и управления (свойственный «родной культуре»), спускаемый сверху вниз всем сотрудникам, независимо от их культуры. При этом не признаются и не используются своеобразные методы ведения дел, принятые в культуре принимающей страны. Примером такой модели культурного взаимодействия может быть некая американская компания, которая пытается проводить маркетинг, рекламу, создавать организационные структуры и т. д. одинаково везде - в Лос-Анджелесе, Париже и Москве.

Модель культурного компромисса использует те методы взаимодействия, которые уже существуют во всех странах, участвующих в деле, и имеют много общего. Новая международная организационная культура, которая создается с помощью данной модели, ограничена теми географическими областями, национальные культуры которых характеризуются большим сходством. Примером могут служить государства Северной Америки.

Модель культурной синергии (с точки зрения Н. Адлера, и наиболее продуктивная, и многообещающая) направлена на создание новой международной управленческой политики и практики. Такая модель взаимодействия признает наличие сходств и различий между национальными культурами, представленными в международной корпорации. Она создает новую международную организационную культуру, которая опирается на национальные культуры создателей организации, ее сотрудников и клиентов.

Возникновение культурной синергии — необходимое условие успеха внутренней интеграции. Как уже было сказано, культурная синергия - это сочетание лучшего из разных культур для достижения наивысших результатов сотрудничества. Закон синергии гласит: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т. д.), либо существенно меньше. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия будет иметь созидательный характер. Это требует от корпоративной культуры приспособления к таким значимым общественным явлениям, как язык и коммуникация, закон и политика, ценности и представления, образование и профессиональная подготовка, технологические и материальные ресурсы.

¹⁹² Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

Синергия возникает при идеальном соответствии между людьми и их организационной культурой. И для успешной международной деятельности менеджеры мирового уровня должны прикладывать больше усилий к обеспечению такого соответствия.

Один из путей - тщательно искать и подбирать персонал, которому будет комфортно в определенной организационной системе, а затем обеспечивать его приспособление к сильной корпоративной культуре путем усвоения корпоративных ценностей, приобщения к корпоративным ритуалам, поощрения следованию поведенческим моделям, которые демонстрируют менеджеры: «как это у нас принято».

Другой путь - подстраивать и приспособлять организацию под людей, особенно если это касается определенного места или времени. Со временем разрушается не только завод и его оборудование: устаревают и становятся ненужными какие-то ценности и нормы, практические и теоретические методы, принципы управления и технологии. И если отжившие или устаревшие подходы сдерживают развитие и совершенствование производительного труда, их планомерно устраняют, подменяя новыми, нацеленными на новые методы управления и пути развития организации в свете меняющихся условий и человеческих ценностей.

Синергия это сложное явление, она возникает, когда в корне отличающиеся друг от друга группы людей работают вместе. Цель синергии - создание наиболее эффективной производственной атмосферы, основанной на соединении для общего блага различных представлений о мире, опыта и знаний. Стремительно нарастающие обмен ценностей и взаимодействие культур, уничтожение границ и сокращение расстояний между ними вынуждают людей учиться использовать имеющиеся межкультурные различия на пользу человечеству.

Некоторые культуры более синергичны, более склонны к кооперации и сотрудничеству, чем другие. Этот феномен изучала Руфь Бенедикт, результаты исследования которой были развиты и систематизированы А. Маслоу в виде следующих сравнений «высокосинергичных» и «низкосинергичных» обществ, групп, организаций. Например, корпорация с высокой синергией - это та, в которой работники сотрудничают для достижения взаимовыгодных результатов, потому что обычаи и традиции корпорации поддерживают такое поведение.

Нижеследующие положения, заимствованные из многих источников, помогают охарактеризовать культурную синергию. Культурная синергия:

- представляет собой динамичный процесс;

- предполагает приспособление и обучение;

- возникает при совместной деятельности разрозненных подразделений, при которой общий результат выше, чем сумма усилий каждого подразделения в отдельности;

- имеет целью выработку единого решения;

не является компромиссом, поскольку ничто не теряется и ничто не приносится в жертву.

Существует два различных подхода к культурной синергии. При одном из них, называемом *подход «мерзкого иностранца»*, страна или организация, предоставляющая капитал, технологию или ресурсы, использует свою силу (власть) для того, чтобы навязывать свои методы отношений и управления другой системе (стране, культуре). Другой крайностью является *подход «в Риме поступают как римляне»*, когда головная организация с уважением относится к местным культуре и методам ведения дел. При этом все возможное предпринимается для того, чтобы использовать местную рабочую силу, стиль управления, существующие в стране обычаи и традиции.

Отражение взаимодействия корпоративной и национальной культур на межличностных отношениях. Как мы уже говорили, корпоративная культура, с одной стороны, - результат взаимодействия компании с окружающим миром, а с другой - продукт межличностных отношений внутри организации. Первоначально корпоративная культура создается под влиянием той страны и национальной культуры, в которой возникла компания. Но как только организация расширяет свою деятельность за пределы своего государства, а значит и за пределы влияния национальных культурных ценностей, становится реальностью воздействие на корпоративную культуру национальных культур других стран.

Успех каждой компании в ином национальном окружении зависит от ее способности поддерживать внешнюю совместимость (соответствие компании окружающему миру принимающей страны) и внутреннюю согласованность (сбалансированность различных внутренних составляющих компании). В стремлении к внешней совместимости организация не должна забывать об опасности нарушения внутренней согласованности. Пытаясь создать благоприятные условия для внешней совместимости и отразить в своей корпоративной культуре все разнообразие культур международного делового мира, МНК может оказаться в тупике культурной несовместимости: перемешивание множества культур станет угрозой внутренней совместимости в компании. Поэтому наряду со стремлением к внешней совместимости МНК должна, таким образом, управлять рабочей силой, представляющей весь культурный спектр мира, чтобы не создавать условий для внутреннего конфликта.

Учитывая глубокую взаимозависимость экономик различных стран мира, необходимо осознавать важность взаимопонимания иностранных партнеров. Имеющие опыт работы в международных компаниях понимают, как много проблем возникает при межкультурном общении. Различия в национальных традициях и ценностях, признанных правилах и нормах поведения и т. п. приводят к проблемам и ситуациям, выход из которых можно найти лишь обладая навыками эффективного межкультурного общения и взаимодействия.

Совершая коммуникативные ошибки в общении с ним, мы порой не осознаем возникших сложностей. Межкультурные просчеты возникают, когда

мы не отдаем себе отчета в том, что представители иной культурной среды имеют отличные от наших цели, традиции, нормы и ценности. Архивы МНК полны примеров межкультурных коммуникативных ошибок. И если одни из них приводят лишь к досадному недопониманию, то другие - к серьезным организационным и человеческим трагедиям. Как правило, межличностные и общественные взаимоотношения представителей разных культур приходят в упадок не по причине межчеловеческих конфликтов, а из-за неэффективной межкультурной коммуникации, незнания или неправильной интерпретации вербальных и невербальных коммуникативных сигналов.

Что больше воздействует на сотрудника МНК: корпоративная или национальная культура? В последнее время исследователи все чаще признают важность организационной культуры для процесса социализации в трудовом коллективе и создания хорошего производственного климата. Но, к сожалению, признание важности корпоративной культуры приводит к недооцениванию значимости национальной культуры. По мнению многих менеджеров, первая преуменьшает или даже полностью стирает влияние второй. Менеджеры полагают, что сотрудники одной организации, даже будучи представителями различных национальных культур, имеют больше общего, чем разного (больше сходства, чем различия), считая, что национальные различия важны только при работе с иностранными клиентами или заказчиками, а не с сотрудниками одной организации.

Так уничтожает ли корпоративная культура или хотя бы сокращает влияние национальной? Как показали исследования в МНК, организационная культура не сокращает и не уничтожает национальных различий. Более того, она усиливает и поддерживает их. Между менеджерами из разных стран, работающими в одной МНК, существует гораздо больше различий, чем между менеджерами, работающими в разных иностранных компаниях в своей стране. Как оказалось, работая в многонациональной корпорации, немцы становятся более «немецкими», а американцы - более «американскими» и т. д.

Почему же корпоративная культура усиливает национальные культурные различия? Ответа на этот вопрос пока не знает никто. Возможно, необходимость подчиняться организационной культуре иностранной компании вызывает сопротивление сотрудников, вынуждая их искать поддержку в своей национальной идентичности и подчеркнуто демонстрировать свои отличительные национальные черты. Возможно, к тому времени, когда мы достигаем сознательного возраста, наша этническая культура укореняется в нас настолько глубоко, что никакая внешняя сила не может ее вытеснить. Возможно, этим процессом управляют какие-то иные, пока не изученные силы. Как бы там ни было, ясно одно: оказавшись в одной многонациональной организации, сотрудники из разных стран и культур сохраняют и поддерживают свой национальный, культурно обоснованный стиль трудовой деятельности [59].¹⁹³

¹⁹³ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

Итак, национальная культура имеет большее влияние на работников, чем корпоративная. Это означает, что как бы много ни значила организационная культура для понимания поведения людей на работе, национальная культура значит еще больше. Данный вывод позволяет объяснить процесс самоотбора при найме на работу. Например, в итальянском филиале IBM не очень охотно принимают на работу типичных итальянцев, поскольку они хуже вписываются в корпоративную культуру IBM. Итальянцы, которые стремятся быть независимыми в своей деятельности, скорее пойдут в Olivetti, чем в IBM, потому что корпоративная культура Olivetti неформальна и менее структурирована. Она предоставляет своим работникам гораздо больше свободы, чем IBM. Olivetti стремится брать на работу людей нетерпеливых, любящих рисковать и проявлять инициативу, т. е. обладающих именно теми качествами, которые нежелательны для итальянского филиала IBM [108].¹⁹⁴

10.6. Функции сотрудников МНК в успешной деятельности в иной национальной культуре

Неизбежным условием эффективного сотрудничества и любой совместной деятельности с представителями иной культуры или в иной культурной среде является понимание иных культурных ценностей, ощущений и представлений. Развитие этой способности стало обязательным в работе руководителей МНК, которые должны одновременно быть специалистами в области межкультурной коммуникации.

1. Изучение культуры — основа развития межкультурной компетенции. Перси Барневик, президент Asca-Brown Boveri (ABB), считает, что «менеджерами международного уровня не рождаются, ими становятся. И это не простой естественный процесс. Человеческие существа — стадные животные, и они любят себе подобных. Но вследствие развития человеческого общества людям приходится ездить по всему миру и сотрудничать в многонациональных командах. Как же при этом им избавиться от представлений и ценностей, укоренившихся в них в результате сотен и тысяч лет воспитания и образования? Это невозможно, и не стоит даже пытаться. Но что они могут сделать, так это расширить свое понимание происходящего, признать существующие культурные различия, не будучи парализованными ими» [117]¹⁹⁵.

Проявляя чуткое отношение к культурному разнообразию, руководитель международного уровня ценит то, что отличает людей друг от друга, и общаясь на межкультурном уровне, проявляет терпимость и внимательность по отношению к представителям других культур. Он не навязывает своего мнения, своих представлений и ценностей, Уважая культурное разнообразие мира, он не

¹⁹⁴ Robbins S. P. Essentials of Organizational Behavior. N.J.: Prentice Hall, 1992.

¹⁹⁵ Walton C.C. The Moral Manager. N.Y.: Harper Business, 1988.

проявляет этноцентризма, который представляет собой не что иное, как убежденность в превосходстве своей культуры и общества над другими, и нередко сопровождается демонстрацией презрения, снисходительности ко всему иностранному и оценкой «чужого» по «своим» критериям.

Первый шаг к тому, чтобы справиться с культурными различиями и преодолеть трудности межкультурного общения, заключается в том, чтобы развивать культурную терпимость. Прежде чем вступать в межкультурные отношения, нужно осознать такое сложное явление, как культура и ее составляющие. Следует также учитывать, что специалисты многих стран Центральной и Восточной Европы стремятся получить на Западе образование и профессиональную подготовку в области современного менеджмента. Так как менеджмент сам по себе тесно связан с культурой, программы обучения должны строиться в зависимости от национального культурного окружения обучаемых - людей, вышедших из тоталитарных обществ, основанных на централизованном планировании и только начинающих движение к рыночной экономике и демократии.

Поскольку сотрудники МНК, работая в иной культурной среде, должны помнить о ситуации межкультурного общения, можно предложить четыре генеральные линии поведения:

- изучай и пытайся понять культуру той страны, в которой работаешь;
- анализируй иные культурные ценности, чтобы интерпретировать скрытые культурные сигналы;
- применяй полученные знания;
- изменяй корпоративные ценности для приведения их в соответствие с культурой страны пребывания (подстраивай корпоративные ценности под национальные ценности данной культуры).

Осознание того, как культура воздействует на поведение человека, и представление о том, что другие культуры действуют по-другому, — необходимые составляющие образования современного международного руководителя.

Как уже было сказано, все культуры разделяются на высоко- и низкоконтекстуальные и параметр «контекста» существенно влияет на коммуникацию. При этом для высококонтекстуальных культур очень важно то скрытое или невыраженное понимание контекста, которое присуще всем представителям данной культуры, меньшее содержание передается вербальными сообщениями. Для низкоконтекстуальных культур большая часть информации заключена в выраженных кодовых сигналах - словах. Если сотрудник МНК не имеет представления о данном признаке различия между культурами, он может оказаться в тупике межкультурного общения. Японцы общаются, не говоря о многом напрямую, американцы же, наоборот, должны все высказать. Если первые ищут смысл в недосказанном (невербальных сигналах, языке тела, паузах, молчании и т.д.), то вторые предпочитают называть вещи своими именами и говорить обо всем открыто.

Культура как основа всей человеческой деятельности объясняет большую часть нашего поведения. Поэтому развитие межкультурной компетенции и умение общаться с представителями различных культур так важно для международной деятельности в целом и современного бизнеса в частности. Менеджеру, работающему в многонациональной корпорации, необходимо изучать культуру, поскольку:

она наделяет людей ощущением идентичности на уровне и нации, и трудового коллектива, особенно в плане осознания человеческого поведения и признанных ценностей; через культуру можно развивать преданность организации и улучшать эффективность трудовой деятельности;

знание культуры позволяет взглянуть на ее представителей изнутри и применять бизнес-протокол (т. е. определенный набор правил этикета, принятый в деловой среде) в соответствии с национальными или местными традициями, нормами, привычками;

культурные нормы и принципы важны для анализа культуры труда в исчезающем индустриальном и нарождающемся постиндустриальном мире;

владение инструментами и методами культуры способствует сравнительному анализу систем управления и ослабляет зависимость применяемых методов управления и руководства от своей культуры;

культурная компетенция позволяет осознать многочисленные потребности рынка и улучшить методы работы с национальными меньшинствами и этническими группами в своей стране и за рубежом;

навыки межкультурного общения облегчают участие в работе международных организаций. Это в равной степени относится к простому посещению конференции за рубежом, участию в региональной или зарубежной ассоциации, а также к членству в международной или профессиональной организации;

знание культуры облегчает трудности, связанные с любыми переменами и производственными изменениями.

В современных условиях, когда главе МНК необходимо контролировать деятельность подразделений компании и сотен тысяч сотрудников в различных странах мира, подобный контроль и руководство становятся не просто сложными, а неосуществимыми, поскольку руководитель корпорации не может обладать необходимыми для работы базовыми знаниями, понятиями и представлениями, которые тесно переплетены с местными условиями, национальными традициями, индивидуальными особенностями и т. д. Для разрешения подобных противоречий как противовес национальным и местным особенностям и выступает всеобъемлющая и объединяющая унифицированная корпоративная культура с ее четким этическим кодексом, строго регламентированной иерархией и жесткими санкциями к нарушителям общепринятых норм [59].¹⁹⁶

¹⁹⁶ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

Нельзя не согласиться с В. Терпстра и К. Дейвидом [59],¹⁹⁷ которые считают, что представителям международного бизнеса для достижения успеха необходимо владеть тремя уровнями культуры: национальной, менеджмента и корпоративной.

2. *Синергические навыки, необходимые для успешной деятельности международного руководителя.* Эффективное управление начинается с понимания человеческой природы и законов человеческого общения. Недаром Джон Д. Рокфеллер говорил: «Я готов заплатить больше за умение общаться с людьми, чем за любое другое умение» [117]¹⁹⁸.

Навыкам или поведенческим приемам, необходимым для успешной межкультурной коммуникации, необходимо обучать для того, чтобы сотрудник компании из одной страны мог успешно взаимодействовать с местными служащими из другой страны. В результате исследования, проведенного Б. Рубеном [59]¹⁹⁹, в качестве необходимых способностей для успешной работы в многонациональном окружении были выделены следующие навыки:

Уважение. Способность проявлять уважение по отношению к другим — важная часть успешной коммуникации в любой стране. Всем хочется верить, что их уважают, ценят их работу и достижения. Однако не всегда известно, как в разных культурах принято высказывать уважение. Международному менеджеру поможет выбрать правильную манеру поведения размышление над следующими вопросами: какую роль играет возраст при проявлении уважения; какое значение придается манере речи; принято ли в данной культуре говорить лишь после того, как к тебе обратились; какие жесты выражают уважение; как выразить уважение взглядом; какие вопросы считаются личными и что в данной культуре означает «вторжение в личную жизнь». Это лишь несколько из тех вопросов, ответы на которые помогут понять, как проявить уважение к своим сотрудникам.

Терпимость к неопределенности. Речь идет о способности реагировать на новые, непонятные, порой непредсказуемые ситуации с наименьшим проявлением неловкости или раздражения. Яркое выраженное чувство недоумения или неудобства может вызвать враждебность со стороны человека, поведение которого (слово или поступок) побудило эти чувства, и повредить успешным межкультурным отношениям между представителями различных культур. Научиться справляться с чувствами, которые вызывает в нас непонятное нам поведение или положение дел, — это навык, выработка которого необходима для адаптации в новом окружении и успешной деятельности с людьми, имеющими иную систему ценностей.

«Не судите, да не судимы будете». Многим людям хочется верить в то, что их действия и поступки не осудят до тех пор, пока им не будет

¹⁹⁷ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

¹⁹⁸ Walton C.C. The Moral Manager. N.Y.: Harper Business, 1988.

¹⁹⁹ Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.

предоставлена возможность высказаться и объясниться. Способность воздержаться от суждений и быть объективным до получения полной и исчерпывающей информации требует понимания противоположной точки зрения и считается необходимым навыком в межкультурном общении.

Умение формулировать любое высказывание как личную, а не общепринятую точку зрения. Как уже было сказано, разные культуры воспринимают окружающий мир по-разному. Международный менеджер должен понимать, что его знания и представления о мире важны только для него, а не для всего человеческого сообщества. Следовательно, ему необходимо научиться относить собственные наблюдения на свой счет, быть менее категоричным в высказываниях и проявлять коммуникативную компетентность, поскольку то, что «правильно» и «верно» в одной культуре, порой «неправильно» и «неверно» в другой,

Эмпатия. Это способность поставить себя на место другого, а в данном контексте способность руководителя видеть организационные проблемы и ситуации глазами своих подчиненных.

Настойчивость. Даже если с первого раза не удалось добиться успеха в решении любой проблемы межкультурного общения, следует двигаться к намеченной цели, используя максимум терпения и упорства.

В дополнение к перечисленным факторам можно отметить *важность активного слушания* для успешной межкультурной коммуникации. При общении в рамках одной культуры собеседники обычно достаточно правильно воспринимают и интерпретируют все сигналы о том, какие идеи поняты и поддержаны слушающим, а какие нет, что требует уточнения или разъяснения. При межкультурном общении существует реальная вероятность того, что восприятие и интерпретация информации произойдут неадекватно. Так, сотрудники МНК, озабоченные выполнением работы в сжатые сроки с соблюдением координации деятельности всех отделов и служб, часто лишь делают вид, что слушают друг друга, продолжая мысленно решать свои задачи.

В современных МНК для успешного межкультурного общения необходимо:

обращать внимание на говорящего и на его сообщение. Мы часто подсознательно игнорируем говорящего, так как, например, его манера высказывания менее открыта и выразительна, чем наша, или наш собеседник слишком эмоционален, или (что часто случается при межкультурном общении и значительно препятствует пониманию) говорит с акцентом, что вынуждает нас напряженно следить за его речью, пытаясь разобраться в сказанном;

добиваться взаимопонимания и создавать атмосферу гармонии. Эмпатия, особенно в отношениях между людьми разных культур и с различным уровнем владения языком общения, способствует установлению доверия. Вербальные и невербальные сигналы говорящего помогают понять ход его мысли. Попытка следовать им, правильно интерпретируя и при необходимости имитируя их, создает атмосферу комфорта, доверия, взаимопонимания, что способствует эффективному межкультурному общению;

«озвучивать» полученную информацию (обеспечивать «обратную связь»). Если собеседники, говоря о том, как они поняли сказанное друг другом, перефразируют полученную информацию, они добиваются большей точности восприятия сообщения.

3. *Методы облегчения процесса аккультурации при поступлении на работу в МНК.* Чем более высоко контекстуальным (по Э. Холлу) оказывается рабочее окружение, тем труднее задача аккультурации, стоящая перед новичком. Чем больше в окружении новичка отдельных и частично совпадающих субкультур, тем тяжелее его аккультурация. Чем больше противоречий между культурами, тем сложнее аккультурация. Все эти трудности должны учитываться МНК при приеме на работу новых сотрудников. Каждая организация обеспокоена тем, насколько ее члены на всех уровнях вписываются в корпоративную культуру. Компании значительное внимание уделяют тренингам, обучению, социализации, с тем чтобы облегчить процесс вхождения новичков в новую для них культурную среду.

Если же в процессе социализации новый член организации не вписывается в организационную культуру, возникают неприятные последствия. С одной стороны, новичок может почувствовать себя некомфортно, осознать свою чужеродность со всеми вытекающими отсюда последствиями. С другой стороны, если новичок полностью растворился в корпоративной культуре организации, не внося в нее ничего из своей культуры, организация не приобретает никаких инновационных знаний и не учится отвечать требованиям нового культурного окружения. Идеальный процесс социализации для новичка означает быстрое и безболезненное усвоение корпоративных ценностей при сохранении своей национальной идентичности. Для организации же идеальный процесс социализации приводит к усвоению тех составляющих национальной культуры, которые способствуют выживанию организации в ином культурном окружении [111]²⁰⁰.

Что же может, облегчить процесс аккультурации? Следующие советы могут помочь снять напряжение и уменьшить культурный шок, который неизбежен при вступлении в контакт с иной культурой, будь то эмиграция, учеба или работа за рубежом или необходимость адаптироваться к корпоративной культуре компании.

Будьте вооружены знаниями об иной культуре. Для понимания культурных факторов и особенностей необходимо индивидуальное или групповое обучение. Теоретические знания об иных культурах можно получить в библиотеке, практические советы - от представителей этих культур, живущих в вашей стране. В мире бизнеса многие компании проводят целенаправленные тренинги для своих сотрудников, выезжающих на работу за рубеж, а также специальный курс обучения для новых сотрудников компании, знакомящий их с корпоративной культурой.

²⁰⁰ Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

Изучайте вербальные и невербальные средства общения иной культуры. В идеале хорошо знать язык той культуры, встреча с которой вам предстоит, в крайнем случае — хотя бы несколько основных фраз приветствия, выражения благодарности, просьбы, названия валюты, цифр и т. д. Необходимо также иметь представление об основных жестах, используемых в этой культуре, и обязательно следует знать, какие жесты, нейтральные в вашей культуре, могут быть оскорбительными в другой культуре.

Активно общайтесь с представителями иной культуры. Для приобретения навыков общения, получения нужной информации или советов очень полезно предварительное общение с представителями интересующей вас культуры. Затем, уже находясь в чужой стране (или работая в МНК), следует целиком погрузиться в ее культуру: участвовать в культурных и общественных мероприятиях, праздниках, фестивалях, вступать в профессиональные организации и клубы по интересам. Может быть познавательным обучение иностранных студентов или школьников вашему родному языку в обмен на уроки иностранного языка.

Не бойтесь экспериментировать и проявлять творчество. Экспериментами в иностранной культуре могут быть попытки преодолеть бюрократические препоны или общение в целях сокращения социальной дистанции. К ним можно отнести знакомство с национальной кухней, экскурсии, самостоятельное изучение окрестностей, приобретение нового хобби и т. д. Главное - быть открытым и не бояться испытать на себе что-то новое.

Будьте культурно чуткими. Обратите внимание на некоторые особые традиции и обычаи, соблюдение которых помогает иностранцу быть принятым в иную культуру. Помните, что во многих странах Азии и Ближнего Востока очень важно «сохранять лицо» и ни в коем случае не оскорблять собеседника. Конечно же, надо стремиться избегать стереотипов, не критиковать местных жителей, не насмехаться над их обычаями и традициями и не сравнивать их со своими, считая последние эталоном. Например, американцы, известные своим прагматизмом и стремлением все организовать, могут извлечь пользу из более неторопливого, не ограниченного жесткими временными рамками ритма жизни.

Признайте, что иная культура — явление комплексное. Стремитесь избегать быстрых, упрощенных оценок происходящего. Большинство национальных культур состоит из множества этнических или религиозных элементов, присущих кастам или классам, разделяемым географическими или региональными границами, сконцентрированным в поселках или городах. Каждая из этих социальных структур имеет собственную субкультуру, которую объединяет с другими государственный язык, национальная история, правовые учреждения, институты власти и т. д. Живя или работая в этом сложном культурном окружении иностранного общества, необходимо постоянно осознавать, что ваше отношение к нему и ваша точка зрения на него не могут быть объективно правильными и однозначно верными.

Отдавайте себе отчет в том, что вы являетесь выразителем и носителем своей культуры. Как уже было сказано, каждый человек воспринимает мир сквозь призму своей культуры и все его поведение является отражением этой культуры. Например, человеку, воспитанному в демократических традициях, не по себе в авторитарном обществе.

Будьте терпимы и с пониманием относитесь к другим. В чужой культурной среде человек должен быть более открытым и гибким. Отношение ко всему со здоровым любопытством, готовность сносить неудобства, терпение, если ответы на вопросы или решения проблем не находятся мгновенно, — все это помогает сохранить здравый смысл и контроль над собой, находясь в иностранной культуре.

Старайтесь реальнее смотреть на мир, чтобы не ошибиться в своих ожиданиях. Не переоценивайте себя, представителей другой культуры или имеющегося опыта межкультурного общения. Разочарование будет тем меньшим, чем меньше ожидания. И это относится ко всем сторонам жизни за рубежом или работы в МНК. Международным менеджерам следует быть особенно осторожным в иной культуре и не ставить ни перед местными работниками, ни перед собой непомерно высоких целей до того, пока не завершился процесс взаимной аккультурации.

Будьте готовы к различным проявлениям межкультурного общения. Вам следует заранее настроиться на всю сложность и прелесть перемен, связанных с перспективой нового кросскультурного опыта. Будьте готовы изменить свои привычки, ценности, вкусы и представления, а также правила взаимодействия с людьми. Подобная гибкость и готовность к переменам может стать дополнительным источником самосовершенствования, а накопленный опыт межкультурного общения будет способствовать дальнейшему развитию вашей личности.

Помимо перечисленного прекрасным терапевтическим средством в борьбе с культурным шоком в новой культуре может стать глубокий профессиональный интерес и преданность работе.

Лиис Аранда [89]²⁰¹ утверждает, что для успешной международной деятельности недостаточно готовности к переменам, навыков межкультурного общения и осознания культурных различий. Помимо этого, каждая компания должна обеспечить своих сотрудников практическими знаниями для проникновения на зарубежные рынки (как представлять на зарубежных рынках новую продукцию, как получать лицензию, как ориентироваться в налоговой политике чужой страны, как определять потенциальные экспортные возможности и т. д.), а также знаниями в области сравнительного менеджмента для взаимодействия с иностранными компаниями и правительствами (сравнение региональных методов управления, принципов ведения переговоров с представителями разных культур на межкультурном уровне, решения текущих вопросов международного бизнеса).

²⁰¹ Case Studies in Organizational Communication. Ed. Beverly Davenport Sypher. N.Y.: The Guilford Press, 1990.

В каждой отдельно взятой стране МНК существует в четырехмерной системе: производство (техническая сторона дела), экономика, политика и культура. Первые три параметра легче определить и охарактеризовать, а культура всегда была абстрактным понятием, влияние которой на управленческую практику трудно поддавалось определению и описанию, хотя и ощущалось во всех своих проявлениях. В современном мире используются два подхода, объясняющие взаимозависимость культуры и методов управления.

Так называемый *анализ макросреды* (the macro-environmental approach) заключается в попытке определить влияние образования, политики, закона и т.д. на методы управления и их эффективность. Согласно этому подходу, методы управления зависят от внешнего окружения (от среды обитания), под которой подразумевается политическая и экономическая ситуация в стране и т. д. Этот подход, к сожалению, не полон, так как предполагает, что индивид лишь пассивно подстраивается под окружение и мало на него влияет. *Бихевиористский подход* подразумевает, что методы управления в организации частично определяются национальной культурой руководителя. Поэтому в разных культурах используются различные методы и приемы управления.

Международный руководитель (тот, кто вынужден работать с представителями разных культур и в условиях разных культур), пытаясь понять и предвидеть поведение людей, должен использовать многоаспектное прогнозирование: зная социальную роль человека, можно сделать предварительные выводы о его предстоящем поведении, а зная, из какой культуры он происходит, можно более точно предвидеть его поступки.

Ключевые слова: глобализация, глобальные компании, дивергенция, конвергенция, корпоративная культура, межкультурные коммуникации, многонациональные корпорации, национальная культура, современный мир.

Контрольные вопросы:

1. Что такое глобализация?
2. Что собой представляют МНК?
3. Каковы тенденции развития МНК в современных условиях глобализации?
4. Приведите классификацию МНК с точки зрения их культурного наполнения.
5. Охарактеризуйте десять концепций, с учетом которых можно добиться успеха в современной международной деятельности.
6. С чем сталкивается МНК в процессе внешней адаптации?
7. Как вы понимаете процессы внутренней интеграции МНК?
8. Что такое «культурная синергия» в условиях глобализации?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». -М.: Приор, 2008. С. 78.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985. - С.342.
3. Актуальные вопросы глобализации. «Круглый стол» журнала «Мировая экономика и международные отношения»// Международная экономика и международные отношения, 1999. № 4. С. 3-8.
4. Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура/учебное пособие.-Санкт-Петербург.-2010.-с.293.
5. Артамонова И.А. Деловая этика/Учебное пособие, М.: МИИГАиК, ФЭУТ, 2012.
6. Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев — СПб.: Гуманистика, 2006.-с.196.
7. Блинов А. С. Национальное государство в условиях глобализации: контуры построения политико–правовой модели формирующегося глобального порядка. -М.: МАКС Пресс, 2003. 149с.
8. Бокуш Л. Гендерная культура, или Типология взаимоотношения полов в организациях. – СПб.: Наука, 2000.
9. Большой коммерческий словарь. -М.: Эксмо, 1996. С. 132.
10. Борисова Ю.В., Шапиро С.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: Монография. -М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. С. 10.
11. Вебер А. Б., Галкин А. А., Красин Ю. А. О России с тревогой и надеждой. -М.: Алетейя, 2008. 435 с.
12. Веснин В.Р. Теория организации. -М.: ТК Велби/Проспект, 2008.
13. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. -М., 1994. С.122-123.
14. Визер Ф. Теория общественного хозяйства // Австрийская школа в политической экономии. М., 1992.- С. 442-450.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Фирма«Гардарика», 1996. – 416 с.
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. –М.: Гардарика, 1998.
17. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 174–182;
18. Гачев Г.Д. Национальные образы мира. Курс лекций. – М.: Издат.центр «Академия», 1998.
19. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: ИНФРА-М, 2006. С.156.

20. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Л.-мл. Организация: поведение, структура, процесс // Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С.662.
21. Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер с англ. / Авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
22. Денисова Д. Как ловить в сети Индры // Эксперт. – 2006. – № 26. – С. 35–36.
23. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. -М., 1991. С.52.
24. Димаджио П. Культура и хозяйство // Экономическая социология. Т.5, №3, 2004. С.45-65. С.59.
25. Дубрин Э. Успешный руководитель // Пер. с англ. И.В.Болгова. - М.: ООО «Издательство АСТ»: «Издательство Астрель». - 2003. - С.347.
26. Евсеев В.А., Высоцкая Н.В., Кибина И.И. Управление корпоративными отношениями в российских компаниях: практики и модели / Под ред. С.Е. Литовченко. - М.: Ассоциация менеджеров, 2005. - 56 с.
27. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2009. - с. 270-271.
28. Заславская Т. И., Рывкина Р. В. Экономическая социология: исторические предпосылки и объект изучения. // Экономическая социология и перестройка / Общ.ред. Т. И. Заславской и Р. В. Рывкиной. – М.: Прогресс, 1989. С.16.
29. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография/ Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.
30. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М., Дело, 1993.
31. Имамбаев Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры.// Журнал управления компаниями. - 2004. - № 3. - С.54-58.
32. Истоки российского менеджмента / Под ред. Э.М. Короткова. М.: Луч, 2002. С. 53–55;
33. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально - трудовых отношений: Монография. Ростов-на-Дону: РГУ, 2003. С. 78.
34. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
35. Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 2006. С. 186.
36. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организации. М.: ИНФРА-М, 1999.

37. Кевин М. Томсон. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение The Company Culture Cookbook. How to Change the Way we do Things Around Here. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005 г. – 272 с.;
38. Клеммер Д. Как создать команду победителей. Корпоративная культура, системы мотивации и вечные принципы успеха. – М.: SmartBook, 2009. – 192 с.;
39. Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: Альфа-пресс, 2009.
40. Корнилов М.Н. Постмодернизм и культурные ценности японского народа. – М., 1995.
41. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие /Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
42. Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 192 с.
43. Корпоративная культура и управление изменениями. Классика Harvard Business Review. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
44. Костенчук И. Внутрикorporативный PR и развитие корпоративной культуры// Управление компанией -2002.-№10(17) -С.21-24.
45. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование/ учеб. пособие. М.: Дело, 2003.
46. Кратко И. Г. Международное предпринимательство: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.
47. Культурология. XX век. Словарь. СПб. Университетская книга. 1997.
48. Кунде Й. Корпоративная религия. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2002.
49. Леонова О.Л. Феномен хозяйственной культуры// Российский экономический журнал. – 1995. – №8.
50. Майстер Дэвид. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения/ Дэвид Майстер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.
51. Макаров Д. Немецкий граф о русских проблемах // Аргументы и факты. - 2001. - №4
52. Макеева В. Г. Культура предпринимательства:// учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.- С.122.
53. Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. — М.: «Дело», 1992. С. 372.
54. Михельсон - Ткач В.Л., Скляр Е.Н.Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. № 1. 2002.
55. Молл, Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.

56. Наше общее будущее. Доклад международной комиссии по окружающей среде и развитию. М., Прогресс, 1989. 374 с. (Our Common Future [The Brundtland Report]. Oxford University Press, 1987. 383 p.).
57. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 670.
58. Организационная культура. Курс лекций. – М., 2006.
59. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. - М.: Логос, 2002. - 224 с.
60. Плотников А.В. Человеческий фактор в управлении: социально - гуманитарные аспекты менеджмента: Учебное пособие / Под ред. О.А. Страховой. СПб.: СПбГУЭФ, 1999. С. 172.
61. Политология. Энциклопедический словарь. М., 1994. С. 302.
62. Пригожин А. И. Методы развития организаций. // М.: МЦФЭР, 2003. (Приложение к журналу «Консультант» - 2003. - № 9).
63. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007, С. 39.
64. Радаев В. В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология 2002. С.21-34.
65. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления; Воронеж. гос. Арх.-стр. акад., Воронеж. Высшая школа предпринимателей. 1995. – 195 с.
66. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007.
67. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность// Менеджмент. – №7. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО«Барма», 1998. – С. 67–77.
68. Руткевич М. Н. Диалектика и социология. М., «Мысль», 1980. С.198.
69. Рымарева А.С. Разъяснение мотивационного механизма корпоративной культуры посредством преодоления недостатков теории А. Маслоу // Проблемы современной экономики. № 3 (19). 2006.
70. Рюттингер Р. Культура предпринимательства // Пер. с нем. - М.:ЭКОНОМ, 1992. - С.240.
71. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М., 1998.
72. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. — 416 с.: ил.
73. Спивак В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. —СПб.: Питер, 2001 —546 с.
74. Тарасова Н. Е. Сущность и особенности глобализации на современном этапе развития экономики // Молодой ученый. 2013. №10. С. 398–400.
75. Томилов В. В. Культура предпринимательства, - Спб.: Питер, 2000.
76. Томилов В. В. Культура организации предпринимательской деятельности: учеб. пособие. - СПб.: СПб УэиФ, 1993.

77. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2003.
78. Федорова А.А. Корпоративная культура в системе управления организацией: Дисс. канд. экон. наук. М., 2005. С. 23.
79. Херманн М.Г. Составные части лидерства. - М., 1992
80. Хофстеде Гирт. Организационная культура. Пер. с голл. – М., – Maastricht, Institute for Research on Intercultural cooperation, 2005.
81. Шарков Ф.И., Прохоров Я. М., Родионов А.А. Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений. – М., 2002.
82. Шаталова Н.И. Организационная культура. М.: Экзамен, 2006. С. 114.
83. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
84. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998.
85. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы. // М.: Дело, 2000.
86. Юрасов И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией -2006. -№5. -С. 51-55.
87. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. // СПб.: Питер, 2003.
88. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders. Boston. Mass.: Harvard Business School Press, 1989.
89. Case Studies in Organizational Communication. Ed. Beverly Davenport Sypher. N.Y.: The Guilford Press, 1990.
90. Collins J.C., Porras J.I. Built to Last. – Harper Collins, 1994.
91. Dahrendorf, R, Class and Class Conflict in Industrial Society, Stanford: Stanford University Press, 1959. Pp. 173-179.
92. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life. Reading. Mass: Addison-Wesley, 1982. P. 19.
93. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley, Reading Mass, 1982. – P. 57.
94. Deutsch M., The Resolution of Conflict , New Haven: Yale University Press, 1973. Pp. 10-13.
95. Edgar H. Schein. The Corporate Culture Survival Guide. – Warren Bennis Books, 2009. – 190 p.;
96. Fey C., Denison D. Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia // Working Paper Series in Business Administration. 2000. April. P. 8–24.
97. Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural difference. Houston: Gulf Publishing Company, 1991.
98. Harris P.R., Moran R. T. Managing Cultural Differences. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.

99. Hucznski A., Buchanan D. Organizational Behavior Englewood Cliffs, NR: Prentice Hall, 1991.5.
100. Johnson L., Phillips B. Absolute Honesty: Building a Corporate Culture That Values Straight Talk and Rewards Integrity. – LBS, 2009. – 146 p.;
101. Kroeber A., Kluckhohn C. Culture: A critical review of concepts and definitions // Cambridge, MA: Peabody Museum. Vol. 47. N 1. 1952. P. 30–39.
102. Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and performance. – The Free Press, 1992
103. Louis M.R. Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers// Organizational Climate and Culture. Ed. B. Schneider. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
104. Medina F.J., Munduate L., Dorado. M.A. Types of intragroup conflict and affective reaction // Journal of Managerial Psychology, Vol. 20, No. 3/4, 2005, pp. 219-221.
105. Neufeldt, R., Fast, L., et al., Peacebuilding: A Caritas Training Manual, Vatican City, Caritas Internationalis, 2nd edition, pp. 58-59.
106. Ouchi W. G. Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
107. Pondy L. Organizational conflict. Concepts and models. Administrative Science Quarterly, Pp. 296-320.
108. Robbins S. P. Essentials of Organizational Behavior. N.J.: Prentice Hall, 1992
109. Shajahan S., Shajahan L., Organizational Behaviour, New Delhi, 2004, p 182.
110. Schein E. H. On Dialogue, Culture and Organizational Learning// Organizational Dynamics. 1993. Vol. 22. Is. 2. P. 40-51.
111. Schein E.H. Organizational Culture // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109–119.
112. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
113. Toyohiro Kono, Stewart R. Clegg. Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises (De Gruyter Studies in Organization, 83). – Harvard Business School Press, 2009 – 192 p.;
114. Terpstra V., David K. The Cultural Environment of International Business. Cincinnati: South-Western Publishing, 1985
115. Trice H. M., Beyer J. M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Rituals// Academy of Management Review. 1984. Vol. 9. P. 654.
116. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture. London: The Economist Books, 1993.
117. Walton C.C. The Moral Manager. N.Y.: Harper Business, 1988.
118. Алешина И.В. Западная и восточная деловые культуры / И.В. Алешина [Электронный ресурс]. – URL: www.ippnou.ru
119. Большая актуальная политическая энциклопедия. URL: http://greater_political.academic.ru (дата обращения: 28.03.2016)

120. Виннер Н. Кибернетика и общество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.zipsites.ru/books/kibernetika_i_obschestvo/
121. Внутренний имидж компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001840>
122. Гладили И. В Международном валютном фонде предлагают. URL: <http://www.km.ru/economics/2012/09/04/>.
123. Голубева Е. Корпоративная экология внутри компании. —Режим доступа: <http://www.job-today.ru>.
124. Диагностика корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/78569/>; Denison model [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>.
125. Дудина С. Корпоративная культура и Public Relations. —Режим доступа: <http://www.sbcinfo.yscnex.ru/articles/index.htm>.
126. Душа Делл [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.cecsi.ru/coach/cs_dell_michael.html – 36к
127. Егоров И. А. Корпоративные стратегии глобальных компаний: на примере автомобильных ТНК: Автореферат диссертации канд. экон. наук: 08.00.14, 08.00.05/ Егоров Игорь Альбертович. URL: <http://www.dissercat.com/content/korporativnye-strategii-globalnykh-kompanii-na-primere-avtomobilnykh-tnk> (дата обращения: 28.03.2016).
128. Исследования Туринского международного учебного центра. Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.pgzeao.ru/.../nov_tenden.pdf.html
129. Классика теории менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnikmanagement.pu.ru/archive/pdf/271.pdf>
130. Корнева Н. Влияние экологических факторов на эффективность производства // Птицеводство. – 2009. <http://www.webpticeprom.ru/ru/articles-processing-waste.html?pageID=1253359989>
131. Корпоративная культура как основа успешного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rfc-spb.ru/managment/article/?id=51>
132. Маслов Д., Гари Роше Трансформация организационной культуры через анализ ценностей // Менеджмент качества. <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/transformer.htm>
133. Менеджмент в России и за рубежом. № 1. 2002. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/05.shtml>.
134. Механизм формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.md-management.ru/articles/html/article32568.html
135. Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: pgz.kurganobl.ru /documentation/view/document/general/tacis/nov_tenden.pdf.ht

136. Организационная культура Японии. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.animesector.ru/forum/showthread.php?p=140149>

137. Петров А. Корпоративная культура: русский путь? - Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. - Загл. с экрана.

138. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент Часть 1. Учебный курс. (учебно-методический комплекс). <http://www.e-college.ru/>

139. Политика управления человеческими ресурсами ОАО Газпром, его дочерних обществ и организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr_politics.pdf

140. Понятие и значение дисциплины труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/19387/19490/>

141. Потанин В. Мы уже глобальная компания. Информационное агентство 1-Line. URL: <http://1line.info/ekonomika-intervyu/item/50178-potantin> (дата обращения: 28.03.2016).

142. Проблема глобализации. Основные современные проблемы глобализации. URL: <http://fb.ru/article/197554/problema-globalizatsii-osnovnyie-sovremennyye-problemyi-globalizatsii> (дата обращения: 28.03.2016).

143. Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/51198/>

144. Рождение корпорации. URL: <http://www.corpo.su/node/583> (дата обращения: 28.03.2016).

145. Социальная сущность глобализации. Интервью А. Зиновьева. URL: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-www.woa/wa/Main?textid=129&level1=main&level2=articles> (дата обращения: 28.03.2016).

146. Специфика и структура человеческого капитала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://izvestia.isea.ru/pdf.asp?id=5305>

147. Типологии организационной культуры. http://shapemenu.ru/36070/sotsiologiya/tipologii_organizatsionnoy_kultury

148. Управление дисциплиной и оплатой труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=63&article=6035>.

149. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://abc.informbureau.com/html/idiECAIAEOAEUINOU_ODOAA.html;

150. Юри Като. Корпоративная культура в японском бизнесе – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/11848,0.html>

151. Kravetz D.J. People Management Practices and Financial Success: A Ten-Year Study [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.kravetz.com/>;

152. Thompson J. Leading to empowerment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://finarticles.com/p/articles/mi_qa3650/is_199507/ai_n879311/
153. Материалы сайтов: www.charisma.ru, planetahr.ru, www.znaki-pr.ru, hrbrand.ru, www.advertme.ru, www.gd.ru, www.kdelo.ru, cipd.co.uk, www.hrland.com.
154. Режим доступа: <http://www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm>. — Загл. с окна.

М.М. ТАШХОДЖАЕВ, Д.Б. БЕГМАТОВА

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Учебное пособие

“IQTISODIYOT” - 2019

Редактор
Мирҳидоятова Д.М.

Корректор
Матхўжаев А.О.

Лицензия АІ № 240 04.07.2013 г . Подписано в печать 13.10.2019. Размер бумаги 60x80 1/16. Гарнитура Times. Печать офсетная. Бумага офсетная. Печатный лист 18,9. Условный печатный лист 18,6. Тираж 10 экз. Цена договорная

Издана в типографии издательства ГУП “IQTISODIYOT”.
100003. г. Ташкент, ул. Ислома Каримова, дом 49.

0000 Корпоративная культура. – Учебное пособие. /Ташходжаев М.М., Бегматова Д.Б. – Т.: «IQTISODIYOT», 2019 - 301 с.

1. Ташходжаев М.М.,
2. Бегматова Д.Б.

ISBN 0000000000

УДК:0000
ББК:0000