**ЛЕКЦИИ ПО КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ**

**Модуль 1: Теоретические основы корпоративной культуры.**

**Лекция 1. Понятие корпоративной культуры:**

Слово «культура» имеет три основных значения:

* возделывание, творчество и производство, обрабатывание, включая обработку земли;
* образование, воспитание, развитие;
* поклонение, почитание, имея в виду поклонение религиозному культу.

В **самом широком смысле** под культурой нередко понимаются все достижения человечества, все созданное человеком. Такого взгляда, в частности, придерживается культуролог Э. Маркарян. Культура тогда предстает как «вторая природа», сотворенная самим человеком, образующая собственно человеческий мир, в отличие от дикой природы. В ϶ᴛᴏм случае культуру обычно подразделяют на материальную и духовную. Такое деление восходит к Цицерону, кᴏᴛᴏᴩый первым отметил, что наряду с культурой, означающей возделывание земли, есть также культура, означающая «возделывание души».

**Материальная** культура охватывает прежде всего сферу материального производства и его продукты — технику, технологию, средства связи и коммуникации, производственные здания и сооружения, дороги и транспорт, жилища, предметы быта, одежду и т.д. Духовная культура содержит в себе сферу духовного производства и его результаты — религию, философию, мораль, искусство, науку и т.д. Внутри духовной культуры часто специально выделяют художественную культуру, включающую произведения искусства и литературы. Наука, в ϲʙᴏю очередь, рассматривается в качестве основы интеллектуальной, научно-технической культуры.

Между материальной и духовной культурой имеется глубинное единство, поскольку обе они будут результатом человеческой деятельности, у истоков кᴏᴛᴏᴩой в конечном счете находится духовное начало — идеи, проекты и замыслы человека, кᴏᴛᴏᴩые он воплощает в материальную форму. По϶ᴛᴏму Н. Бердяев считал, что всякая культура будет духовной. Материальная форма требуется не только для технического сооружения, но и для художественного произведения — скульптурного, живописного, литературного и т.д. Примерами органического единства материальной и духовной культуры могут служить архитектурные постройки, когда они одновременно будут и произведениями искусства, и служат практическим целям: здание театра, храм, гостиница, иногда и жилой дом.

Вместе с тем между продуктами материального и духовного производства имеются существенные различия: в художественном произведении главным будет не материальная оболочка, но духовное содержание, тогда как в некᴏᴛᴏᴩых технических творениях нередко бывает весьма трудно обнаружить какие-либо признаки духовности. Эти различия в конкретных социально-исторических условиях могут войти не только в противоречия, но и в конфликт, приняв при ϶ᴛᴏм значительные масштабы. Как раз нечто подобное случилось с культурой в XIX и особенно в XX в., когда материальная культура начала все больше доминировать над духовной.

Выделяют социальные, этнонациональные и исторические типы культуры. Социальные типы культуры классифицируются по различным признакам:   
Типы культуры по принципу внутрикультурной иерархии: доминирующая или «базовая» , культура – совокупность «алгоритмов» жизнедеятельности, поведения и общения, характерных для большинства социальных субъектов.   
  
1. Доминирующая культура может быть этнической и национальной.   
Этническая культура основана на общности происхождения и совместной деятельности, основной способ передачи социокультурной информации в ней – традиция.   
Национальная культура основана на территориальном, экономическом и лингвистическом объединении людей. Включает в себя специализированные области и этническую культуру. Основной способ передачи социокультурных достижений – письменность.   
  
2. Наряду с доминирующей, в культурном пространстве наличествуют субкультуры.   
Субкультура – совокупность социокультурных характеристик, присущих определённой социальной группе. Признаки субкультуры: а) собственная, отличная от доминирующей, система ценностей и жизненных ориентиров; б) особенности языка как средства общения (арго) ; в) стиль жизни; г) имидж и др. К числу субкультур относятся молодёжная, тюремная, цыганская и другие виды культуры.   
  
3. Контркультура – тенденции, элементы культуры, направленные против установок и ценностных ориентаций доминирующей культуры. Контркультура, с одной стороны, характеризует направленность и соотносимость «базовой» и субкультур, а с другой стороны, отражает тенденции создания культурных инноваций в развитии культуры.   
Элитарная - культура, ориентированная на восприятие лучшей части общества. Обладает особой художественной восприимчивостью, ориентирована на высокие образы.   
Массовая (от лат. massa – ком, кусок) – форма культуры, характерная для XX века. Характерные черты: 1) особенности создания культурных ценностей, рассчитанных на массовое потребление; 2) рыночный характер; 3) стандартизация.   
Маргинальная (от лат. marginales – находящийся на краю) – понятие, определяемое положением человека между культурными типами. К ней относят «культурные гибриды» .   
Проблема единства и множественности культурного процесса.

Понятие корпорации

Корпорация есть социально-экономическая система, интегрирующая субъектов и средства их деятельности на основе личной унии, слияний и поглощений, учредительства, договоров и пр., отличающаяся от тех подсистем, которые она объединяет.

Корпорация может осуществлять свою деятельность в одной сфере, или быть диверсифицированной. Диверсифицированная корпорация - интегрированная предпринимательская структура, в которой в рамках общей стратегии, единого финансового и информационного потока действует горизонтально интегрированная совокупность технологических цепочек по производству товаров и услуг.

На Западе выделяют три формы организации корпорации.  
1. Публичная корпорация осуществляет эмиссию и свободное размещение своих акций. Это позволяет достичь высокого уровня капитализации, привлекать значительные средства.  
2. Интегрированная промышленная группа как объединение хозяйствующих субъектов, основанное на централизованном управлении со стороны головной компании при условии, что она владеет имуществом участников или совместная деятельность ведется в рамках заключенных договоров. В интегрированной группе всегда имеется центр принятия решений.  
3. Корпорация партнерства - альянс и партнерство крупных собственников, в том числе и государства.

В США корпорации делятся на 4 группы:  
- публичные (public) - государственные и муниципальные органы, иные подразделения государственного аппарата;  
- полупубличные (quasipublic), принадлежащие государству, существующие на деньги налогоплательщиков и удовлетворяющие общие потребности населения (в сфере обороны, железнодорожных перевозок, водного транспорта, инфраструктуры);  
- непредпринимательские (non-profit), к которым относятся религиозные организации, университеты, школы, благотворительные фонды;  
- предпринимательские (business) примерно эквивалентные отечественным ОАО.

В Великобритании корпорация определяется как юридическое лицо, за которым может стоять, как отдельный субъект, так и группа. Торговые корпорации именуются компаниями и подразделяются на публичные (аналог ОАО) и частные (аналог ЗАО).

По континентальной системе права корпорация - коллективное образование, организация, признанная юридическим лицом, основанная на объединении капиталов, осуществляющая какую-либо полезную деятельность.

Континентальное право относит к корпорациям помимо ОАО различные виды предпринимательских организаций товарищества, кооперативы, коллективные государственные предприятия, неприбыльные учреждения в социальной сфере, объединения предпринимателей (ассоциации и пр.). В законодательных актах большинства государств термин корпорация не употребляется.

В России корпорацией сегодня называется любое акционерное общество, которое может состоять из разнородных субъектов и даже не иметь единых стандартов внутреннего управления. Преобладают мелкие корпорации с распыленной среди акционеров собственностью.

Особенностями классической корпорации как социальной системы (объединения), наиболее развитой формой предпринимательской организации являются:  
- владение собственностью (акционерной, паевой); -обладание правом юридического лица, способность выступать в гражданском обороте;  
- ограниченная ответственность каждого участника за все, что происходит в корпорации;  
- обособленность, независимость от внешних субъектов, противопоставление себя окружению; самостоятельность как юридического лица;  
- существование собственных интересов, не совпадающих с интересами участников (собственников, менеджеров, работников);  
- коммерческий характер деятельности;  
- объединение участников через их разделение и согласование их интересов (при примате над ними интересов корпорации) с помощью центрального органа на основе имущественного контроля или договора;

На вопрос, чьи интересы обслуживает корпорация, существует несколько точек зрения.  
1. Интересы увеличения доходов собственников корпорации или (и) ее стоимости (финансовый подход). В основе функционирования российских корпораций лежит реализация частной выгоды группы лиц, контролирующих компании.  
2. Интересы собственного развития, в котором, прежде всего, заинтересованы высшие менеджеры, ибо оно одновременно повышает их престиж, имидж и пр.  
3. Интересы общественного благосостояния, которое может совпадать с интересами собственников (максимизацией прибыли). Эта позиция стала развиваться с 1990-х гг.  
4. Интересы акционеров, высшего менеджмента, работников, местных властей, кредиторов:  
- функционирование в соответствии с собственными закономерностями;  
- четкое разграничение собственности и управления;  
- наличие центральных самостоятельных управленческих структур (в соответствии с этим корпорацию нельзя на сущностном уровне отождествлять с акционерным обществом), осуществляющих централизованное управление и контроль над распределением ресурсов;  
- исключение внутренней конкуренции, поддержка слабых и ограничение сильных элементов;  
- принятие решений по принципу большинства или старшинства, изгнание меньшинства, популизм руководства для задабривания большинства.

Таким образом, корпорация есть коммерческая организация, имеющая статус юридического лица в результате государственной регистрации, основанная, прежде всего, на объединенных капиталах, для осуществления определенной социально-полезной деятельности, в которой собственность отделена от управления.

Понятие корпоративной культуры вошло в обиход в мире в 20 гг. ХХ в., когда возникла необходимость упорядочить взаимоотношения внутри крупных корпораций и фирм и осознать их место в инфраструктуре экономических, торговых и промышленных связей .  
 Формированию корпоративной культуры способствует использование своеобразных эталонов в корпоративной этике, обязательных для всех сотрудников правил и норм поведения. Все это не только определяет лицо компании, но и оказывает значительное влияние на ее экономическое положение. В современном бизнесе она выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста.  
 Формирование корпоративной культуры предполагает создание работающему человеку в организации таких социальных, бытовых, психологических и других условий, в которых он чувствует себя комфортно. Для этого, наряду с материальными стимулами, необходимо признать важность роли каждого сотрудника в общих делах, расширить его участие в управлении, привлечь к переговорам по заключению контракта. Иначе безразличие фирмы к сотрудникам обернется равнодушием сотрудников к делам фирмы, а это ведет к снижению эффективности всей ее работы.  
 Корпоративную культуру нельзя сводить лишь к внешним и каким- то организационным моментам. К ее сущности относятся те ценностные установки, которым следуют в своей работе сотрудники. Специалисты по связям с общественностью формулируют лозунги, которые должны воспитывать в сотрудниках чувство гордости за компанию и ставить перед ними высокие цели.  
 В наши дни в России происходит изменение отношения работодателей к рабочим как к источнику процветания организации. Производители-собственники изменяют менталитет наемника на менталитет хозяина, заинтересованного в настоящей работе, высоких технологиях и качестве жизни. Корпорация должна обогащать тех, кто с ней связан, а работающие в ней должны получать удовлетворение от своего дела.  
 Вырабатываемый новый стиль управления направлен на повышение ответственности за порученную работу. Цель современной корпорации не только получить прибыль, но и удовлетворить потребности общественности.  
 Понятие корпоративной культуры. В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.  
 В литературе по теории организации не существует единого общепринятого определения корпоративной культуры.  
 Многие авторы воспринимают ее как систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации, как характерную черту, отличающую одну организацию от другой.  
 Один из наиболее серьезных исследователей корпоративной культуры Э. Шейн определяет ее как «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...». Он полагает, что культура проявляется на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, но суть культуры заключается в скрытых ощущениях и представлениях, свойственных группе. Э. Шейн исключает из определения культуры поведение, считая, что в организации оно определяется множеством других факторов, помимо культурного.  
 По мнению Э. Шейна, смысл термина «корпоративная культура» включает в себя основные понятия и разделяемые членами организации убеждения, которые действуют на подсознательном уровне и выражаются в воспринимаемом как само собой разумеющееся отношении организации к себе и окружающему миру. Эти понятия и убеждения отражаются на поведенческих моделях, приобретенных группой в процессе выживания и борьбы с внешними и внутренними проблемами. Такие модели поведения воспринимаются как данное, потому что они прошли испытание временем, многократно и успешно решая проблемные ситуации. И этот, более глубокий, внутренний, уровень культуры следует отличать от поверхностного, внешнего, который проявляется в артефактах и ценностях.  
 Итак, под корпоративной культурой Э. Шейн имеет в виду набор основных понятий, изобретенных, обнаруженных или созданных данной социальной группой по мере решения проблем внешней адаптации и внутренней организации, которые «сработали» в прошлом и зарекомендовали себя как надежные и правильные, - следовательно, им можно обучать новых сотрудников как образцу для подражания. Исследователь видел в корпоративной культуре некий постоянный процесс, посредством которого принятые в организации модели поведения передаются новым ее членам, видоизменяются и адаптируются со временем под влиянием внутренних и внешних воздействий. Э. Шейн считал культуру не столько побочным продуктом организации, сколько ее неотъемлемой частью, которая влияет на поведение ее членов и на эффективность ее деятельности.  
 Дж. Коттер и Дж. Хескетт, рассматривая, подобно Э. Шейну, поведение как часть культуры, выделяют два её уровня: ценностный и поведенческий. По их определению, ценности - это «представления о том, что является жизненно важным; ценности в разных компаниях различны: в одних - это деньги, в других - технологические изобретения или благосостояние сотрудников». Получив свое признание, определенные ценности стабильно и неизменно закрепляются в организации, независимо от того, что какие-то члены организации приходят и уходят. В отдельных случаях ценности становятся настолько укоренившимися и само собой разумеющимися, что люди не отлают себе в них отчета и не воспринимают их со стороны. По мнению Дж. Коттера и Дж. Хескетта, поведение отражает то, что члены организации на самом деле делают каждый день - это «модели и стиль жизнедеятельности, которые приветствуются и поддерживаются в членах организации». Например, в одном коллективе люди трудолюбивы, в другом - дружелюбны и т. д. Поведение легче измерить, чем ценности, хотя и поведение может быть укоренившимся.  
 Многие авторы определяют корпоративную культуру как набор общепринятых моделей поведения, артефактов, ценностей, убеждений и понятий, которые вырабатываются в организации по мере того, как она «учится» справляться с внешними и внутренними трудностями на пути к успеху и в борьбе за выживание. При этом выделяются два уровня: внешний и внутренний. К внешнему относятся артефакты, модели поведения, речь, формальные законы, техническое «ноу-хау», способы производства и использования товаров. Внутренний уровень скрыт от внешнего наблюдения, расположен в умах членов организации и включает в себя образ мысли, идеи, верования, ценности, отношения, способы восприятия окружающего мира.  
 Можно привнести ряд наиболее распространенных определений корпоративной культуры, каждое из которых отражает одну или несколько характерных черт культуры в организации, но ни одно из них не передаст суть этого понятия. Итак, корпоративная культура - это:  
 • «Наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например: используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры».  
 • «Нормы, возникшие в рабочей группе, такие как «хорошая работа за хорошую плату».  
 • «Ключевые (доминирующие) ценности, поддерживаемые организацией, такие как «качество продукта» или «роль лидерства».  
 • «Философия, определяющая политику организации в отношении служащих и (или) заказчиков».  
 • «Правила игры, действующие в организации; приемы и навыки, которыми должен овладеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации».  
 • «Ощущение или климат, который создастся внутренним пространством организации, а также манера общения членов организации с заказчиками и аутсайдерами».  
 • «Неуловимый, не осязаемый, не выражаемый прямо феномен, не требующий доказательств».  
 • «Система публично и коллективно принятых понятий, действующих для данной социальной группы в данное время».  
 • «Приобретенные опытным путем методы решения проблем».  
 Л. Каммингс отмечал, что «организационная культура является, по сути, решением противоречий, которые, естественно, присутствуют в организации».  
 П. Друкер рассматривал корпоративную культуру как «подлинное организующее начало». Поскольку она представляет собой среду, созданную совместной деятельностью людей, она ведет их к объединению совместных усилий без каких-либо видимых мер со стороны управляющего центра.  
 Дж. Коттер и Дж. Хескетт определяют корпоративную культуру как «социально созданную реальность». И, следовательно, от того, как мы воспринимаем и реализуем культуру, зависит, как определяется культура и как она изменяется.  
 Некоторые авторы разработали классификации определений и типологии школ и направлений. Например, Л. Смирсич в 1983 г. систематизировала существующие определения и вывела три подхода, согласно которым корпоративную культуру можно рассматривать как независимую внешнюю составляющую, внесенную в организацию извне; внутреннюю составляющую организации; ключевое сравнение в концепции организации; суть организации.  
 В первом подходе корпоративная культура рассматривается как очень широкая категория, фоновый фактор, почти синонимичный понятию страны. Культура есть совокупность представлений и ценностей, которые формируют в человеке общество, общественная деятельность и социальные взаимодействия (в семье, группе, с друзьями, опыт работы в этой и других организациях). Этот подход рассматривает организацию лишь как контекст, в котором проявляются переменные национальных культур. С этой точки зрения организация лишь пассивно подвержена влиянию заранее сформированных представлений своих сотрудников.  
 Второй подход, по мнению М. Лоуиса, С. Сиела и Дж. Мартина, М. Пауэрса, Т. Дила и А. Кеннеди, основан на том, что организации сами создают свои культуры. Представители этого подхода сосредоточивают свое внимание на уникальных «ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством компании посредством установленных правил, структуры, норм и целей». При этом авторы этого подхода признают, что в компании может существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия.  
 Третий подход рассматривает корпоративную культуру как суть организации, ее основное отличительное качество. Как отметила Л. Смирсич, некоторые исследователи считают, что «организацию следует рассматривать как культуру», т. е. организация и есть культура. Они отказываются признать культуру как нечто, что организация имеет, и признают ее как нечто, чем организация является. Следовательно, культуру нельзя выделить как отдельную составляющую организации, поскольку культура и есть организация.  
 Автор данного пособия будет придерживаться следующего понимания корпоративной культуры: корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.  
 Основные принципы культуры корпорации:  
 • культурная корпорация - это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);  
 • это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;  
 • это организация, живущая по закону;  
 • это опирающаяся на современные достижения наук социальноэкономическая и техническая система;  
 • это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность, а следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке - его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или нравственная позиция руководителя, или подход может быть назван системным социально-психологическим подходом);  
 • это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания.  
 Идея корпоративной культуры носит достаточно абстрактный характер, поскольку мы не можем увидеть ее или прикоснуться к ней, но она присутствует и распространяется.  
 Значение корпоративной культуры определяется рядом обстоятельств. Она придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представления о компании, является важным источником стабильности и преемственности, что создает у ее сотрудников чувство безопасности. В то же время знание организационной культуры помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события и понимать окружающих. Культура более чем что - либо другое стимулирует высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Она привлекает внимание, передает видение и отмечает заслуги творческих, эффективных сотрудников. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей.  
 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.  
 В целом эффективную корпоративную культуры отличает следующее:  
 • слаженность, взаимодействие - то, что называется «командный дух»;  
 • удовлетворение работой и гордость за ее результаты;  
 • преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;  
 • высокая требовательность к качеству труда;  
 • готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.  
 И, соответственно, она обладает большим влиянием на поведение членов организации. Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушным мнением 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.  
 Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации.  
 Современные корпорации базируются на новой корпоративной философии - ценностях «общей судьбы». Она ориентирует на то, что интересы работников (персонал) и потребителей (общественность) столь же важны, как и интересы акционеров. Сотрудничество, партнерство, система доверия и согласованных действий становятся не менее важными, нежели система хозяйственного управления: люди в современных корпорациях не являются ни зависимыми, ни независимыми - они взаимосвязаны. В таких условиях происходит трансформация принципов жизнедеятельности организации, способов производства в сторону преимущественно социологизированности: интеграция работников в жизнь корпорации, мобилизация творчества, самодеятельности (гибкой специализации), неэкономические мотивы и стимулы как обязательные условия эффективных управленческих и трудовых процессов. Все это достигается на основе политики соучастия, создающей атмосферу: 1) заботы о социальных потребностях работников и возможностях реализации ими жизненных намерений; 2) вовлечения в процессы планирования и принятия управленческих решений. При этом для того, чтобы у управляемых (подчиненных) возникло желание активно участвовать в процессах принятия и реализации управленческих решений, они должны быть уверены, что их положение и роль в корпорации не подвергнутся нежелательному изменению из-за их высказываний (образа мыслей).  
 В рамках философии «общей судьбы» решением проблемы отчуждения в дихотомии «управляющие - управляемые» («администрация - персонал») становится модификация внутренних черт труда, формирующая характер самореализации, (активность, творчество, карьера) в «рабочее» время. В результате происходит совпадение ценностей корпорации и персонала в пределах трудового процесса: продуктивная деятельность становится важным источником развития личности и связана с максимизацией качественного улучшения деятельности организации в целом. В этих условиях прибыльность корпорации обеспечивается посредством доминирующего совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами в целях обеспечения лояльности работников к руководству, воспитания у первых отношения к корпорации как к своему дому. В рыночных условиях - это магистральный путь выживания и развития в конкурентной среде, выполнения этического обязательства быть полезным обществу, содействовать обогащению и процветанию. Вырабатываемый новый управленческий стиль характеризуется большей активностью работников, повышением их ответственности за порученную работу. Персонал внутри корпорации уверен, что их интересы не будут забыты, если она добьется успеха.  
 Новая корпоративная философия «общей судьбы» основана на морально-этических ценностях солидарности, самоконтроля и культуре качества. Она порождает новый стиль управления, который приносит удовлетворение и служащим, и обслуживаемым. При этом акцент переносится с производственных процессов на мотивации, стимулы и коммуникации работников: успеха добиваются те организации, философия которых очевидна как их персоналу, так и общественности (потребителям). Поэтому в корпоративной философии должны иметь место:  
 • декларация о миссии - краткое описание целей, стратегий, ценностей, являющихся для корпорации приоритетными;  
 • определение социальной ответственности - значимость деятельности корпорации в социальном аспекте;  
 • приоритет принципов работы над доходами;  
 • политика удержания кадров и раскрытия их профессионального потенциала;  
 • приоритет принципа правды, знания и полной информированности в отношениях с общественностью (внутри и вне) корпорации.  
 На основе корпоративной философии в процессе совместного труда между работниками (персоналом) складываются корпоративные отношения, которые характеризуются единством ценностей, норм, правил, ритуалов поведения и общения. Они предстают как внутри - и внеорганизационные отношения управляющих и управляемых по вертикали (субординация, подчинение и т. п.), взаимодействия между работниками по горизонтали (коллеги, различные должности вне команды и т. п.) и взаимоотношения работников с общественностью (общественное мнение). Данные отношения базируются на доктрине «человеческих отношений» (оппозиция «тейлоризму»), которая и по сей день с определенными трансформациями служит теоретическим фундаментом менеджмента.  
 Философия «общей судьбы» становится жизненной, когда она пронизывает корпорацию сверху донизу и разделяется персоналом на всех уровнях. Тогда она имеет преимущества в эффективности, качестве и конкурентоспособности, так как работники той организации, где принята корпоративная философия:  
 1) понимают проблемы корпорации;  
 2) чувствуют себя принадлежащими к ней;  
 3) уверены, что их личные интересы неразрывно связаны с успехом фирмы и других лиц;  
 4) готовы принять более широкую ответственность, помогая преодолевать препятствия;  
 5) быстро откликаются на предоставляющиеся возможности.  
 В результате каждодневной приверженности корпоративной философии, когда она становится частью мировоззрения и культуры всех работников, формируется фирменный стиль, позитивная репутация и имидж корпорации.  
 В общем смысле корпоративная культура - это приобретенное, усвоенное и воплощаемое качество позитивного корпоративного поведения и общения работников корпорации (внутри - и вне) на основе коллективно разделяемых интересов, ценностей, норм и традиций под контролем органов управления и самой общественности.  
 Многие авторы сходятся на том, что корпоративная культура организации - это сложный комплекс предположений, часто не поддающихся формулировке, но бездоказательно принимаемый и разделяемый членами организации.  
 Корпоративная культура организации обладает двойственным характером:  
 1) с одной стороны, она формирует систему ценностей;  
 2) с другой стороны, на ее формирование оказывают влияние цели, нормы, стандарты и правила поведения сотрудников организации.  
 Корпоративная культура обладает следующими признаками:  
 Во-первых, всеобщности - так как она пронизывает всю структуру и все виды действий в организации. А также формирует микроклимат в организации;  
 Во-вторых, неформальности - так как результаты ее воздействия невозможно измерить;  
 В-третьих, устойчивости - традиционность принятых норм и правил.  
 Так как корпоративная культура является продуктом взаимодействия между организацией и коллективом, то ключевым понятием становится «человеческая среда».  
 Корпоративная культура подразумевает:  
 • наличие и качество коллективного договора;  
 • содержание нормативных документов (Трудовой распорядок, Положение о подразделениях, Должностные инструкции и т. д.);  
 • отношение работников к труду;  
 • кадровая политика;  
 • социально-психологический климат (СПК) и т. д.  
 Корпоративная культура реализуется на двух уровнях:  
 1. Внешний (поверхностный) уровень, который заключается в социальном и физическом окружении организации. Это технологии, видимые модели поведения сотрудников, интерьер, одежда сотрудников, традиции, обряды, символика.  
 2. Внутренний (скрытый) уровень - представления, ценности, убеждения, способы восприятия окружающего мира.  
 От содержания внутреннего уровня зависит отношение между культурой и результатами деятельности организации.  
 Цели корпоративной культуры организации:  
 1. Обеспечить прибыльность путем управления человеческими ресурсами, формируя тем самым лояльное отношение сотрудников к руководству и принятым ими решениям.  
 2. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда путем воспитания отношения сотрудников к организации, как к своему дому.  
 3. Создать образ коллективного «мы».

**Лекция 2. Концепция корпоративной культуры: генезис:**

Пионером исследования корпоративной культуры в современных терминах стал Эдгар Шейн. Исследовав культуру ряда американских компаний, он дал одно из первых ее определений. Корпоративная культура, по Шейну, – это "ряд базовых предположений, которые данная группа создала, открыла и выразила с целью соотнесения их с проблемами внешней среды адаптации и внутренней интеграции".

В отечественной науке управления одними из первых исследователей корпоративной культуры стали О.С. Виханский и А.И. Наумов. На основе сравнения существующих подходов к определению корпоративной культуры, они дали следующее, широко используемое определение.

**Корпоративная 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 индивидом через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения".

В настоящее время исследования корпоративной культуры проводятся с точки зрения науки об организационном поведении – разделе менеджмента, изучающем закономерности поведения людей в организациях. Значительный вклад в развитие теории корпоративной культуры внесли Ричард Фрэнк и Харрис Моран, разработавшие так называемые характеристики корпоративной культуры; введший понятие сильных и слабых культур Ральф Рюттингер; разработавшие типологию культур и предложившие методику их диагностики Роберт Куинн и Ким Камерон; выявивший зависимость корпоративной культуры от национальных особенностей среды хозяйствования Гирт Хофстид и другие.

Практически формирование и управление корпоративной культуры в современных организациях отталкивается от понятия того, что культура является основным интегратор интересов компании и ожиданий сотрудников. С одной стороны, это система солидарности сотрудников с компанией, а с другой стороны, это социальный зонтик, в тени которого сотрудники могут жить счастливо и свободно. Корпоративная культура рассматривается как инновационный управленческий инструмент, способствующий ресурсосбережению и существенно повышающий эффективность компании.

**Лекция 3. Элементы корпоративной культуры:**

Единого или общепризнанного перечня признаков или проявлений корпоративной культуры не существует, наибольшее распространение получил перечень Фрэнка Харриса и Ричарда Морана, разработавших так называемые характеристики корпоративной культуры.

1. Осознание себя и своего места в организации. Например, одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление. В одних организациях сотрудники призываются солидаризироваться друг с другом и кампанией – в других организациях нормальным считается незнание сотрудниками никого за пределами своего отдела и подразделения, а сама организация воспринимается как временный этап карьеры.

2. Коммуникационная система и язык общения. Использование устной, письменной, невербальной коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации. Во многих организациях создается свой собственный язык общения – сленг – понятный только членам организации. Сленг сокращает время коммуникации и вызывает чувство причастности к группе.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Разнообразие униформ, спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микро культур. Это разнообразие закрепляется в форме дресс-кода. Например, в одних организациях сотрудники должны подчеркивать свою компетентность посредством строгой деловой одежды, которая демонстрирует аккуратность и профессионализм. В других организациях считается, что важнее создать чувство комфорта у клиента, поэтому одежда сотрудников нарочито небрежная и мятая, так что и клиент не почувствует неловкость за собственный неидеальный внешний вид.

4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области. Организация питания работников, включая наличие или отсутствие его на предприятии, дотация на питание, периодичность питания сами по себе много значат для работающих людей. Наличие же отдельных столовых для руководителей и рабочих подчеркивает важность статусов в организации, возможность выбрать вегетарианское (постное) меню говорит о важности экологической ответственности и толерантности, самообслуживание – об уважении труда сотрудников общепита и политике экономного производства.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Степень точности и относительности времени у работников, соблюдение распорядка и поощрение за это разнится от организации к организации. Если в одной организации срок «в понедельник» означает конкретный рабочий день, то в другой это уже «в течение недели до выходных». Отсутствие единого для всех участников опыта времени может приводить к серьезнейшим проблемам взаимодействия: «пустая трата времени», «нехватка времени», «решить все проблемы разом».

6. Взаимоотношения между людьми. Взаимоотношения между людьми могут различаться в зависимости от возраста и пола, достижений и власти, мудрости и интеллекта, опыта и знаний – то есть того, что в организации считается критерием статуса и власти. Например, чаще всего персонал организаций делится на группы по половозрастному признаку: женщины предпочитают общаться с женщинами, молодые люди – с молодыми. Это общение становится неформальным, часто продолжающимся и в нерабочее время.

7. Ценности и нормы. Ценности и нормы позднее были выделены из всех проявлений как главные элементы культуры, потому что именно то, что люди ценят в своей работе и как эти ценности сохраняют, является центром всей внутриорганизационной жизни. Неприемлемые ценности и нормы являются на сегодняшний день главной причиной увольнения людей из организаций.

8. Вера во что-то. Вера – это уверенность в неочевидных вещах. Это средство борьбы с неопределенностью, попытка объяснить непонятные события, оправдать их или придать какой-то ясный смысл, найти опору в критической ситуации. Это может быть вера в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое поведение.

9. Процесс развития работников и научение. В разных организациях по-разному относятся к сотрудникам: в одних – это всего лишь дополнение к машинам, человеческий ресурс, а в других – это основной капитал организации, требующий развития и поддержания ресурс. Отсюда вытекает бездумное или осознанное выполнение работы, упор на интеллект или на силу.

10. Трудовая этика и мотивирование. Центральное содержание труда, заданное в корпоративной культуре, определяет отношение к работе, ответственность за ее качественное и срочное выполнение, оценка труда, вознаграждение за труд.

Идея о том, что ценности являются ключевым элементом корпоративной культуры, поддерживается абсолютно всеми исследователями. Ценности являются основанием, ядром корпоративной культуры, они проявляются в поведении и закрепляются в нем посредством норм и правил. Ценности и нормы сохраняются и транслируются новым членам корпоративной культуры.

**Ценности** – это базовые представления о том, что определенные идеи, цели и средства являются индивидуально или социально предпочтительнее иных идей, целей и средств.

Ценности используются человеком в ситуации выбора в качестве критерия принятия решения. При этом они проявляются в поведении, и хотя они не всегда осознаются, при этом их регулятивное влияние остается. Ценности несут в себе нравственные представления о том, что является правильным, положительным или желательным, они – осознанный или интуитивный выбор того, что для человека является важным и стоящим. Ценности можно охарактеризовать по следующим признакам:

* 1. Ценности – это убеждения, представляющие собой не холодные идеи, но смешиваемые с эмоциями.
* 2. Ценности – это желаемые человеком цели (например, равенство) и образ поведения, который способствует достижению этих целей (например честность).
* 3. Ценности не ограничены определенными действиями и ситуациями (то есть трансцендентны). Например, послушание относится к работе или школе, спорту, семье.
* 4. Ценности выступают как стандарты, которые руководят выбором или оценкой поступков, людей, событий.
* 5. Ценности упорядочены по важности относительно друг друга. Упорядоченный набор ценностей формирует систему ценностных приоритетов.

Различают ценности материальные, социальные и духовные.

К материальным ценностям относят товары, продукты, услуги, произведения искусства – предметы, которыми мы дорожим, имеющие денежную оценку. К социальным ценностям относят ценности, связанные с общением людей между собой и с социальными группами: общественные идеалы, моральные нормы, эстетические и этические нормы. К духовным ценностям относят ценности, связанные с самоидентификацией человека и его идентификацией относительно других людей и ценностных установок: понятия о предназначении человека, смысле жизни, Боге.

Различают ценности провозглашаемые (или декларируемые) и ценности действующие.

Провозглашаемые ценности фиксируются в документах и провозглашаются с трибун, в то время как действующие ценности могут формально не афишироваться, но оказывать реальное регулирующее влияние на поведение сотрудников и менеджмента. При умелом формировании и управлении корпоративной культурой провозглашаемые ценности могут являться ценностями действующими.

Применительно к типовым ситуациям выбора на основе ценностей формируются нормы и правила поведения.

**Нормы** - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

**Официальные нормы** – нормы организационного уровня, единые для целого ряда первичных коллективов, входящих в организацию. К ним относятся как формализованные нормы и правила, зафиксированные в соответствующих документах и устных распоряжениях руководителя, так и неформализованные, но воспринимаемые всеми членами коллектива. Выполнение официальных норм обеспечивается формально установленными санкциями (рисунок 1).

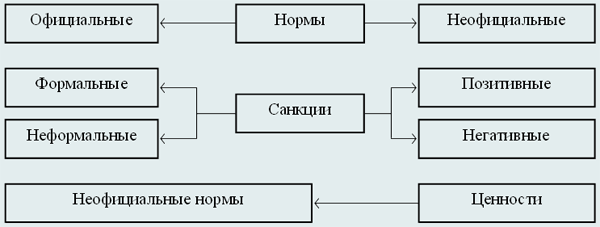


Рисунок 1 - Нормы и санкции корпоративной культуры

Групповые нормы, складывающиеся в процессе взаимодействия членов малых групп и отраженные в их сознании, обычно обозначаются как неофициальные. Эти нормы функционируют в виде коллективных традиций, обычаев, групповых мнений и составляют образ жизни производственного коллектива.

Под **санкциями** следует понимать оперативные средства социального контроля, применяемые к членам социальной группы за конкретные социальные действия. Выполнение неофициальных норм обеспечивается неформальными санкциями, применяемыми группой по отношению к своему члену в зависимости от интенсивности и характера отклоняющегося от нормы поведения. Различают санкции позитивные - поощрения за действия, и негативные - наказания за неодобряемые, нежелательные действия.

**Лекция 4. Функции корпоративной культуры:**

Функции корпоративной культуры:  
1. Информационная, которая заключается в передаче социального опыта;  
2. Познавательная, которая состоит в познании и усвоении принципов культуры на стадии адаптации работника к организации и, таким образом, способствует его включению в жизнь коллектива;  
3. Нормативная, так как культура устанавливает нормы приемлемого поведения в организации;  
4. Регулирующая, посредством которой происходит сравнение реального поведения человека или группы с принятыми в организации нормами;  
5. Ценностная (смыслообразующая), так как культура влияет на мировоззрение человека;  
6. Коммуникативная, так как через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивают взаимопонимание работников и их взаимодействие;  
7. Охранная – культура служит барьером для проникновения нежелательных тенденций;  
8. Интегрирующая – принятие корпоративной культуры формирует общность людей и они ощущают себя частью единой системы;  
9. Замещающая – сильная культура позволяет снизить поток формальных приказов и распоряжений;  
10. Мотивационная – принятие культуры обычно создает дополнительные возможности для человека и наоборот;  
11. Образовательная и развивающая – овладение культурой создает дополнительные знания и положительно влияет на ее деятельность;  
12. Управление качеством – с течением времени в культуре остаются наиболее эффективные составляющие, а все негативные исчезают;  
13. Формирование имиджа фирмы – клиенты, посетители и другие контрагенты не знакомятся с официальными документами – они видят внешнюю сторону фирмы и это создает ее образ.  
  
**Лекция 5. Типология корпоративной культуры:**

Одним из распространенных средств описания свойств культуры организации является типология, которая представляет собой попытку классифицировать исследуемые культуры по определенному характерному признаку. Различными исследователями было предложено большое количество таких моделей, которые необходимо рассмотреть для понимания современного уровня изученности свойств корпоративной культуры, а также для оценки эффективности предложенных типологий как инструмента диагностики и управления развитием культуры организации.

Исследователи не пришли к единому мнению относительно наличия единой внутренней среды организации. Так, например, предлагается рассматривать культуру организации как совокупность субкультур активных групп, которые взаимодействуют гармонично либо конфликтуют друг с другом. В соответствии с этим подходом, одной из важнейших целей в деле формирования культуры организации становится уравновешивание субкультур и создание общей культуры предприятия. Субкультуры формируются по различным признакам: национальному, региональному, функциональному, структурному, стратегическому и т.д. Необходимо проводить анализ субкультур с целью выделения признака формирования, чтобы способствовать решению проблем, вызвавших их появление.

Изучая организационную культуру, нельзя оставить без внимания влияющие на нее внешние факторы: национальную культуру, региональные и социальные особенности и традиции, ценности и этику общества, различные рыночные факторы. Многообразие факторов, влияющих на свойства культуры организации, является одной из причин появления разнообразных типологий, призванных упорядочить задачи управления формированием культуры организации.

Распространенным является деление организационной культуры на субъективную и объективную. Это деление представляет собой одну попытку определить структуру культуры, разделить ее идеальный и материальный уровень, выделить наиболее точные элементы. Объективную культуру связывают с физическим окружением, создаваемым на предприятии, а также с другими явлениями, которые можно непосредственно наблюдать, такими как: элементы символики, история и герои предприятия, обряды и ритуалы, традиции, язык общения и лозунги, фирменный стиль, обустройство пространства, наличие и вид внутренних услуг. Миссия и философия организации не являются элементами объективной культуры, хотя определяют ее.

Субъективной организационной культурой те же исследователи предлагают считать особые свойства стратегических, тактических и оперативных решений, формы осуществления деловых коммуникаций между сотрудниками. Субъективная культура проявляется в трех направлениях:

* в способе выполнения работ (делегирование ответственности и постановка задач, исполнение, степень свободы, инициативы, ответственности, контроль за реализацией целей и выполнением задач, оценка результатов работы, обратная связь);
* в деловом взаимодействии (каналы, используемые при передаче информации, степень структурирования передаваемой информации, форма проведения совещаний, форма докладов и т.д.);
* в межличностном общении (сходные увлечения, заинтересованность личной жизнью других и рассказ о своей, частота и содержание перерывов, наличие личных встреч в нерабочее время).

Проекция ценностей организации на выделенные направления представляет собой одну из важнейших задач по вовлечению и воспитанию приверженности у сотрудников отношения к корпоративной культуре. Последовательное отражение базовых принципов работы организации во всех аспектах управления - это необходимый шаг к созданию целостной корпоративной культуры.

Исследователями Р.Блейком и Дж.Мутоном была предложена типология организационной культуры на основе ценностной ориентации. С точки зрения этих ученых, возможны два базовых вектора ценностных ориентаций:

* на продукцию, эффективность и экономический результат;
* на личность, удовлетворение ее возможностей и способностей.

В соответствии с этим принципом они выделили четыре основных типа культуры.

Модель, предложенная Т.Дилом и А.Кеннеди, включает в себя четыре типа корпоративной культуры: «крутых парней», «усердной работы», «крупных ставок» и «процесса». Для оценки этих культур выбраны следующие признаки:

* степень риска, связанного с деятельностью организации;
* скорость получения организацией и ее работниками обратной связи о том, оказались ли успешными принятые решения или выбранные стратегии;
* отличительные признаки и поведение людей, соответствующих данному типу корпоративной культуры: установки, степень индивидуализма, принятие решений, подготовка, организованность;
* сильные и слабые стороны сотрудников и культуры: скорость и объем работы, инновации, организованность, реакции на ошибки, привычки, быт.

Данная типология оценивает субъективный уровень корпоративной культуры организации. Выбранные критерии для оценки - общие, позволяющие утверждать некоторое отличие организационных культур предприятий различных отраслей. В то же время типология предполагает, что все работники организации, вне зависимости от их должности, в идеальном варианте должны обладать определенными чертами характера и пристрастиями - вплоть до жилья и одежды. Типология не предполагает существование кардинально различных организационных культур в одной отрасли и не учитывает различный ритм и организацию различных процессов, а соответственно, и требования к личным качествам работников внутри компании. Такая модель может быть полезна при анализе общего влияния отраслевых особенностей на культуру организации.

И.Оучи предложил свой вариант типологии корпоративных культур. Основной характеристикой для выделения культур различного типа стали различия в регуляции взаимоотношений. Было выделено три типа культуры организаций: рыночная, бюрократическая и клановая.

Рыночная культура по этой типологии базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал ориентируются главным образом на рентабельность. Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Источником власти в данной организации является компетентность. Клановая культура рассматривается в этой типологии как дополнительная по отношению к рыночной и бюрократической, может являться частью любой из них.

На основе этой типологии разработали свой подход к изучению корпоративной культуры К.Камерон и Р.Куинн, которые предложили такой инструмент анализа, как «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Они выделяли четыре вида корпоративных культур, добавляя к уже перечисленным И.Оучи адхократическую культуру, в которой деятельность производится «множеством временных рабочих групп, возникающих и прекращающих свою деятельность в соответствии с темпом перемен в окружающей организацию среде».

Одна из наиболее обширных типологий предложена В.Г.Коноваловой. В своей модели она предлагает выделить четыре типа организационной культуры: опекунскую, предпринимательскую, бюрократическую и праксиологическую. Модель состоит из двух частей, в первой из которых предложено сравнение копроративной культуры по следующим признакам:тип совместной деятельности, тип личности, ценности, форма собственности, механизм распределения, управленческая роль, механизм управления, оценка результатов. Вторая часть типологии содержит сравнение выделенных типов культур по их характерным особенностям и взаимосвязям с элементами системы управления персоналом. Для решения этой задачи ставятся следующие вопросы: на чем основывается лидерство, в чем особенности выполнения повседневной работы, в чем особенности рабочих обязанностей, какую роль играют желания и интересы отдельных работников, какова роль руководства, какова роль конфликтов и разногласий, какой тип лидера свойственен для организации. Выделенные типы организационных культур в большей степени характеризуются формой собственности и ценностной ориентацией. Данная типология демонстрирует влияние этих факторов на стиль руководства и поведения в организации.

Одна из наиболее развитых типологий принадлежит С.Ханди. Она базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентациях личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. По этому критерию С.Ханди выделяет четыре организационные культуры, которые в западной литературе метафорически выражаются в виде четырех богов древнегреческой мифологии:

* культура Зевса, или культура власти;
* культура Аполлона, или культура роли;
* культура Афины, или культура задачи;
* культура Диониса, или культура личности.

Культура Зевса - это, прежде всего, культура организации с приоритетом личной власти. Взаимоотношения с находящимся в центре лидером значат в этой культуре больше, чем формальная должность или занимаемый пост. Сильной стороной организаций с культурой власти является быстрота принятия решений. Культура Аполлона - это бюрократическая культура, она успешно действует в стабильном окружении, со стабильным, предсказуемым и контролируемым рынком, в случаях, когда выпускаемый продукт имеет длительный жизненный цикл. В то же время организация с культурой роли плохо адаптируется к изменениям, недостаточно осознает их необходимость и медленно на них реагирует. В организации с культурой Афины ресурсы, привлекаемые из разных частей организации, концентрируются на разрешении определенных проблем; организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в значительной степени автономно, но несет определенную ответственность в рамках общей стратегии организации. Культура задачи имеет высокую степень адаптивности, организация может быстро реагировать на изменения. В культуре личности организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Данная культура хороша в тех ситуациях, когда талант и навыки отдельных личностей имеют решающее значение для организации.

Типологии как инструмент исследования культуры организации имеют свои преимущества и свои недостатки. Они позволяют по отдельным признакам предположить состояние других элементов организации. Вместе с тем, типологии являются жесткими моделями, описывающими крайние состояния культуры организации.

Можно с уверенностью сказать, что типологии представляют собой полезный, но ограниченный в своих возможностях инструмент оценки культуры организации.

**Лекция 6. Виды корпоративной культуры:**

Камерон и Куинн выделяют следующие **типы корпоративной культуры**: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую культуры. Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/ индивидуальностью или стабильностью/ контролем.  
  
 **Клановая (семейная) культура** характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги. **Адхократическая культура** в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе». Для организаций с **рыночной культурой** свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка. **Иерархическая (бюрократическая) культура** – это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.

**Лекция 7. Формы и уровни корпоративной культуры:**

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

1. идеалы - выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации,

2. воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации,

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

Эти формы имеют иерархическую структуру осознания работниками и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются сотрудниками и начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования организационных идеалов и так далее до бесконечности. Этот процесс повторяется, непрерывно совершенствуясь на каждом новом витке развития корпоративной культуры организации.

Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)», на основании обследований таких компаний как IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994. - С.68.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей Там же . С. 68.

Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании Там же С. 69.

«Одна из важнейших вещей, которую дали компании ее основатели, - пишет нынешний президент и исполнительный директор «Хонда Мотор Ко., Лтд» Нобухико Кавамото, имея в виду создателя компании Соитиро Хонду и бывшего вице-президента фирмы Т. Фудзисаву, - это философия». Именно она служит компании надежно и сегодня, составляя мировоззренческий базис всей разносторонней деятельности мощной финансово-промышленной группы «Хонда». Причем, философия, подчеркивает Н. Кавамото, бессмысленна, если она остается лишь словами, а не выливается в деятельность, не укореняется как корпоративная культура компании. «Деятельность без философии - это смертоносное оружие; философия без деятельности - пустые слова» - был убежден С.Хонда Маркетинг и культура предпринимательства /Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. - СПб.: СПбГУЭФ, 1996. - С.129.

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Только ежедневно действуя в соответствии с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения. Со временем работник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится ли он в рамках данной организации или трудиться в другом месте. Более того, такой работник становится мощным источником данных ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме и т.п.

Некоторые компании фиксируют основополагающие ценности в письменном виде для того, чтобы затем передавать их следующим поколениям сотрудников. Так, например, корпорация Hewlett-Packard разработала свою культурную концепцию, которую назвала «Путь Hewlett-Packard». В компании 3М существуют две фундаментальных ценности: правило 25% (четверть объема продаж должно приходиться на продукцию, выпущенную в период последних пяти лет); правило 15% (позволяет сотрудникам тратить 15% рабочего времени в неделю на то занятие, которое предпочитает этот сотрудник, при условии, что оно должно относиться к выпуску продукции).

Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов.

### 1.2.2. Девизы, лозунги, символы

### Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании:

«IBM - означает сервис»;

Дженерал Электрик - «Наш важнейший продукт - прогресс»;

Du Pont - «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»;

Samsung -«Хорошо там, где мы есть»

Электролюкс - сделано с умом;

Continental bank - «Мы сможем найти выход»;

Delta аirlines - «Забота о персонале».

Следующий элемент корпоративной культуры - это символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей. В данной работе в качестве примера рассмотрим общекорпоративные ценности компании «Самсунг». В качестве символов, выражающих свою философскую концепцию, компания выбрала деревья хиноки и сосны. Величественное пирамидальное хиноки растет по 25 сантиметров в год и высоты в 30 метров достигает за 120 лет. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит прекрасным материалом для изысканной мебели. Простая доска из хиноки может стоить 30 000 долларов. «Самсунг» взял хиноки в качестве символа при планировании длительного развития, имеющего большое значение. Здесь спешка неуместна. Но компания не всегда может себе позволить долго ждать. Поэтому, еще одним символом развития «Самсунга» является сосна, которая растет быстрее, не требует особого ухода и больших затрат. «Пока растут хиноки, доход дают сосны»: вот так, в символической форме, по-восточному понимается развитие Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.1997..

Социальный символ «Самсунга» - пятиконечная звезда, образованная взявшимися за руки людьми. Она выражает пять программ: по социальному обеспечению, культуре и искусству, научной деятельности и образованию, охране природы и добровольной общественной деятельности сотрудников.

Другой пример символа, выражающего заботу о благе и интересах клиентов и подчеркивающего гостеприимство и дружеское расположение к ним, заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве, существовал в знаменитой американской рекламной компании Лео Барнета. «Чаша румяных яблок была поставлена на стол в приемной. Цель этого - сказать посетителям: мы рады тому, что вы пришли, пока вы ждете - съешьте яблоко или возьмите его с собой, когда будете уходить, и скорее возвращайтесь обратно» Учись менеджменту. XX. Искусство управления персоналом - недостижимая мечта или дерево строгих нормативов? //Деловой экспресс, №168, 13.5.1997..

Всем знакома трехконечная звезда «Мерседеса» в кольце, но мало кто знает, что основатели компании «Даймлер Бенц», которая теперь выпускает автомобили, трактовали ее, как «господствующее положение в воздухе, на воде и на земле».

Таким образом, становится понятной большая значимость лозунгов и символов для большинства компаний, как для их руководства, так и для рядовых сотрудников. Для российской практики бизнеса характерны случаи неточно выбранных, «пустых» лозунгов, ничего не выражающих фирменных знаков. Складывается впечатление, что роль этих элементов корпоративной культуры сильно недооценивается в нашей стране. По мнению автора, концептуальный знак и лозунг, ясно и просто выражающий философию компании, являются сильнейшими элементами, вокруг которых строится корпоративная культура.

### 1.2.3. Мифы, легенды, герои

### Развитые корпоративные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.

### Видное место в мифологии предприятия отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это «отцы- основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения. В мифологии предприятия могут циркулировать также «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой-все время отдающий компании» Радугин А. А. Радугин К. А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. - Воронеж, 1995. -С. 107.

### Героями могут стать успешные менеджеры, служащие, которые принесли фирме наибольший успех, «герои ситуации» - это работники, добившиеся впечатляющих результатов, в тот или иной период своей деятельности. В мифологии предприятия могут существовать легенды о «героях-экспериментаторах», «героях-новаторах», «героях, все время отдающих компании». Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности. Оказывая сильное эмоциональное влияние на служащих, они дают необходимые ориентиры для поступков, этические образцы поведения, типы и нормы достижений. Легендарные герои, находящие отклик в сердцах сотрудников, служат примером для подражания. Мифы и легенды призваны продемонстрировать, что усердие, труд, инициатива, находчивость могут вывести рядового служащего в лидеры коллектива; что в критических, экстремальных ситуациях «герой» не теряется, проявляет смелость, решительность, целеустремленность, а главное - сохраняет лояльность фирме и ее ценностям; что руководитель - тоже человек и «ничто человеческое ему не чуждо». Легенды об истории компании и ее героях позволяют сохранять и укреплять культурные ценности, делать их частью личной мотивации сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу Культура организации. <http://panorama.irk.ru/~chuck/_tmp/rentex.old/develop/Konspekt/num10/pp2.htm>; Культура организации. <http://src.nsu.ru/psych/konspekt/k20/k20-6.htm>; Кучерова О. №issan запретил сотрудникам быть вежливыми. У компании не хватает на это средств. // Русский телеграф, №074, 25.4.1998..

### Приведем несколько имен людей, ставших героями-легендами не только своих фирм, но и вошедших в историю международного бизнеса и менеджмента: Томас Уотсон (IBM), Альфред Слоун (Дженерал Моторс), Ли Якокка (Форд), Эндрю Гроув (Интел), Билл Гейтс (Майкрософт).

### В частности, когда в 1997 году журнал «Таймс» назвал Энди Гроува «человеком года», в компании распространилась легенда о том, что он полушутя-полусерьезно потребовал увеличить размеры выгородки, заменяющей ему рабочий кабинет. Выгородки - это первооснова корпоративных ценностей «Интел», она выражает политику «открытых дверей»: нельзя ведь закрыть дверь, которой просто не существует. Требование Гроува было отклонено, так как все без исключения сотрудники работают в отгороженных уголках общих помещений, что отражает философию равных возможностей «Интел» Корпоративная культура Intel. <http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm>.

### Еще один пример. Джек Уэлч, один из управляющих компании «Дженерал Электрик», установил в своем кабинете специальный телефон, номер которого знали все рядовые торговые агенты компании. Если кому-то из них удавалось заключить очень выгодную сделку, он мог связаться в любое время с управляющим и сообщить об этом. На время этого разговора Уэлч прерывал свои дела и радовался вместе с агентом его успеху. После этого он лично составлял поздравительное письмо на имя агента и обнародовал его. Тем самым он не только делал героем себя, но и создавал популярность удачливому агенту и стимулировал к успешной деятельности других сотрудников фирмы Лапицкий М. Предпринимательская культура. <http://www.transport.ru/2_period/min_ekon/№296/pred.htm>.

### Мифы, легенды, герои - это не единственные элементы фольклора компании. В исследуемом материале практически не отражены такие формы устного творчества, как песни, стихи, эпиграммы, афоризмы, анекдоты, слухи, тосты, «фирменные» шутки, которые автору представляются также значимыми в контексте корпоративной культуры.

### 1.2.4 Ритуалы, традиции, мероприятия

### Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее цены для организации, а какие только начинают приобретать вес?» Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200.

### Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

### В ряду материалов, посвященных этой тематике, интерес вызывают публикации американского консультанта по менеджменту Надя Крылов, работающего в России с 1981 года. Им выделены следующие группы ритуалов <http://www.nadja.ru>.

### «Ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. «Одобряя что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем». Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании. Например, в одной фирме по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у президента компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал поощряет интерес сотрудника к своей фирме, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. //Капитал (Москва), №6, 1997, 5 апреля..

### «Ритуалы порицания» - сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом такого плана может быть неприглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив. Ритуалы порицания помогают сохранять целостность компании. Когда люди осознают, что последствия определенного нежелательного поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому.

### «Ритуалы интеграции» - те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. В контексте работы - это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

### В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль и жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

### Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются инициирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме. Если дипломированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести помещение, то ему дают понять, что на фирме, прежде всего, ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

### В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются «убить» время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломонидина Т.О. Организационное поведение. - М.:Инфра-М, 2000. - С.200-201.

### Как отмечает Л.В. Карташова, типичным примером такого ритуала являются переговоры о заключении тарифных соглашений, особенно если им предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению за несколько часов - значит уронить свой авторитет. Новое тарифное соглашение обычно подписывается глубокой ночью, так, чтобы представители профсоюза и работодателей появились перед телекамерами полностью измученными. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, становятся ненужным балластом в процессе реализации главных деятельностных установок.

### Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимые для совместного поиска решений). Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они принимали участие в принятии решения.

### В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

### Три уровня корпоративной культуры по Э. Шейну

Разнообразные перечни проявлений корпоративной культуры не могли удовлетворить ни исследователей, ни руководителей, которые стремились понять, что в корпоративной культуре является первопричиной, а что следствием, чем можно управлять, а что надо учитывать как данность. Необходимо было выяснить структуру корпоративной культуры. Первой и одной из самых удачных попыток структурирования корпоративной культуры стала модель, предложенная Эдгаром Шейном. Анализируя структуру организационной культуры, он в 1981г. предложил выделить три ее уровня: поверхностный, подповерхностный и глубинный (рисунок 2). Эта модель, усовершенствованная им в 1983г., до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой.

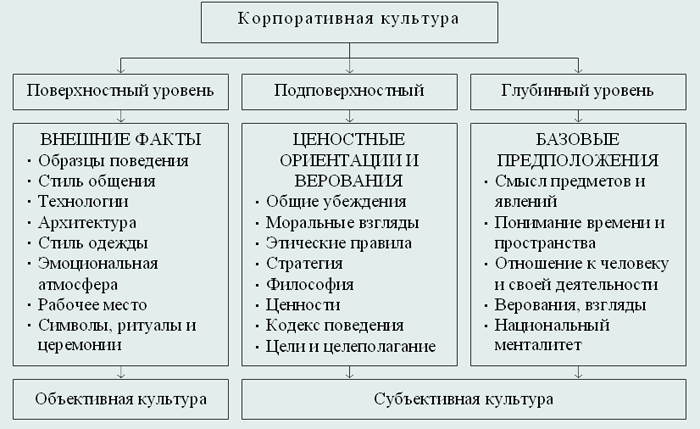


Рисунок 2 - Структура организационной культуры

Познание корпоративной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с "поверхностного" уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней.

Те, кто пытаются познать корпоративную культуру глубже, затрагивают её второй, "подповерхностный", уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий "глубинный" уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты корпоративной культуры, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Преимущество данной модели состоит в том, что Шейну Э. удалось не только разделить по группам качественно разные проявления корпоративной культуры, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархические.

**Лекция 8. Этапы формирования корпоративной культуры:**

Этап формирования корпоративной культуры – это, прежде всего, консолидация всего опыта развития компании, смысловое выражение видения лидеров, материальное выражение в символике компании, формирование причастности.

Актуальность сформированной корпоративной культуры компании заключается в следующем:

* влияние на выбор стратегии развития компании;
* обеспечение гибкости и адекватность к изменениям внутренней и внешней среды;
* повышение экономической эффективности деятельности компании;
* способствование объединению сотрудников вокруг общих целей.

Корпоративная культура направлена на уменьшение степени неопределенности в коллективе, внесение ясности в то, что ожидает людей, к чему стремится компания. Корпоративная культура обеспечивает целостность компании путем выделения ключевых ценностей и норм, объединяющих всех членов коллектива. Тем самым создается причастность к команде и преданность общему делу, возрастает мотивация.

Корпоративная культура существует вне зависимости от того, занимается кто-то в компании профессионально ее построением или нет. Со дня формирования бизнеса формируется некая культура взаимодействий. Однако если это хаотичный процесс формирования культуры, идущий спонтанно, то возможны периоды в жизни компании, когда корпоративная культура будет идти вразрез с целями и создавать препятствия развитию.

Грамотно сформированная и гармонично поддерживаемая корпоративная культура призвана обеспечивать жизнестойкость развития компании как структуры.

**Этапы формирования корпоративной культуры**

**I этап. Обсуждение создания корпоративной культуры с руководством компании.**

Разработка и согласование проекта по корпоративной культуре, его плана и целей. Важно, чтобы руководство поддержало инициативу проекта и принимало активное участие на всех этапах формирования. Любые изменения обречены на провал, если руководители компании занимают отстраненную позицию и ожидают конечного результата, не принимая активного участия в процессе построения корпоративной культуры.

**К первому этапу относится:**

· выделение базы понятий о корпоративной культуре;

· выявление общего понимания процесса построения корпоративной культуры;

· обсуждение ожиданий руководства;

· фиксирование заявки проекта, условий, сроков.

**II этап. Исследование существующего состояния и качества корпоративной культуры в компании.**

Исследование проводится при помощи опросников, анкет, интервью и общих собраний, направленных на понимание внутреннего климата компании, настроения и качества имеющейся корпоративной культуры.

**Классическая методика измерения организационной культуры**\* определяет и наглядно в виде графика демонстрирует типы организационной культуры: клановый, рыночный, адхократию, бюрократию. Данная методика ориентируется на существующее положение вещей и предположительное или желательное состояние корпоративной культуры, способное привести к большему успеху.

Существуют другие традиционные методики исследования корпоративной культуры. К ним можно отнести **социометрические техники, т.е. исследование групп.** Социологические методы анализа, включающие анкеты, вопросники и интервью с построением наглядных социограмм, отражающих, как и кто взаимодействует в рамках компании. Социометрию как основной инструмент исследования корпоративной культуры можно использовать для коллектива в 15–30 человек или для исследования малых групп в составе большой.

Если это творческие коллективы, то уместным будет исследование существующего корпоративного стиля через элементы совместной деятельности, где могут открыться некоторые конфликты малых групп, а также прояснятся выделенные временные социальные роли.

Оценка корпоративной культуры, как основной этап ее грамотного формирования, проводится в благоприятной, открытой и рабочей атмосфере. В ней принимают участие либо все члены команды, либо только те, кого заявляет руководство как основных игроков.

**III этап. Идейное формулирование корпоративной культуры.**

После исследования анализа корпоративной культуры вырабатываются рекомендации по ее совершенствованию. На любом этапе развития компании необходимо выделять время для осознания того, для чего был задуман бизнес, быть способными выявить самое важное из того, что уже было сделано и что продолжает совершаться; соотнести принятые решения с целями и ценностями, миссией, если она уже выделена. Если миссия и цели ясно не выделены, то нужно сформулировать их в соответствии с ценностями компании.

Создание миссии, целей, элементов корпоративной философии – один из ключевых этапов формирования корпоративной культуры, иначе говоря, выражение в словах, настроении, которыми заряжена компания, начиная с ее лидеров. В миссии отражены ценности компании, смысл того, для чего компания существует, чем она полезна.

**Миссия успешной компании содержит несколько основных элементов:**

* история компании;
* предпочтения руководства;
* технологии компании;
* возможности компании и ограничения, которые накладывает внешняя среда;
* профессиональный уровень сотрудников компании;
* особенности национального менталитета (западный или восточный стиль управления).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\* К. Камерон, Р. Куинн «Диагностика и измерение организационной культуры», СПб.: Питер, 2001.

Цели отражают конечное состояние, к которому компания стремится в процессе своего развития. Миссия призвана отразить общие ориентиры, направление развития компании, отражая смысл ее существования.

Формируя цели компании, необходимо задействовать те области, на которые распространяется успех ее развития.

Таким образом, цели организации направлены на достижение успеха в следующих областях:

* доходы организации;
* работа с клиентами;
* потребности и благосостояние сотрудников;
* социальная ответственность.

Формулирование корпоративной культуры может проводиться различными способами, в том числе при помощи коучинга, сессии организационного развития, с применением опросов, анкетирования. Здесь важно придерживаться принципа вовлечения максимального количества сотрудников, только так можно задействовать потенциал каждого сотрудника и обобщить цели и ценности в компании. Это материально и энергетически затратный путь, занимающий некоторую часть времени, но при системном подходе к вопросу именно он представляется наиболее продуктивным для долгосрочной перспективы.

**Как известно, в процессе ведения бизнеса компания решает две проблемы:**

1) внешняя адаптация – ЧТО должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции;

2) внутренняя интеграция – КАК процессы внутри компании и отношения в ней способствуют ее внешней адаптации и успешности на рынке.

Этап выделения миссии компании, согласование с целями и задачами относится к стратегическому менеджменту, в то время как следующий IV этап имеет отношение к тактическому менеджменту, но они взаимосвязаны между собой.

**IV этап. Выделение традиций, формирование стандартов. Разработка системы конкретных мероприятий и процедур для укрепления ценностей предыдущего этапа.**

III и IV этапы взаимосвязаны. Если на предыдущем этапе будут верно определены и сформулированы ценности компании, это отразится на глубине и приверженности этим ценностям сотрудников. Корпоративная культура будет поддерживаема при помощи соблюдения традиций и выполнения стандартов, а соблюдение традиций и качество выполнения стандартов компании влияет на силу и широту охвата корпоративной культуры.

Итак, практическая реализация этого этапа – в поддержании традиций компании, соблюдении процедур и стандартов.

**Обратимся к элементам успешно сформулированной миссии:**

1. **История компании** – это соблюдение праздников, пересказывание историй, легенд, мифов, относящихся к созданию и развитию компании:

* Празднование крупных корпоративных мероприятий, организация соревнований и специальных навыков, локальные церемонии награждения, поощрение индивидуальных поздравлений сотрудников с днем рождения, прохождением испытательного срока, переводом на новую должность, свадьбы, рождения детей.
* Празднования успешных проектов всей компании, вновь приобретенных, прибыльно завершенных, торжественное обсуждение новых целей, новых этапов развития компании, утверждение проведения новых внутренних проектов (оценка сотрудников, обучение, открытие этапа «охоты за идеями» и прочее).
* Поддержка в трагических или скорбных моментах как отдельного члена коллектива, так и компании в кризисные моменты, в провальных проектах.

Праздники, поздравления, церемонии награждений, ритуалы, обряды отражают многие ценности, лежащие в основе корпоративной культуры компании. Затем они превращаются в истории, легенды, мифы, связанные с возникновением компании, ее основными этапами, событиями и выдающимися членами этой компании.

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 корпоративными обрядами, которые работники интерпретируют как часть корпоративной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность сотрудников к своей организации.

**2. Предпочтения руководства.** Определяющее влияние на формирование традиций и поддержание стандартов оказывают действия высших руководителей. То, какие традиции поддерживаются ими, каким образом посещаются важные мероприятия или совсем не важные, а какие относятся скорее к неформальным или могут отсутствовать в связи с наложенным на них запретом. И главное то, каким образом распределяются организационные ресурсы руководства компании, направленные на реализацию праздников. Именно эти события утверждаются в сознании сотрудников как особенные и становятся важнейшими ориентирами поведения работников, а в дальнейшем служат даже более важными факторами организации поведения, чем формализованные правила, процедуры, стандарты и требования.

**3. Технология компании** – непосредственно процедуры и стандарты реализации этих технологий сотрудниками. Четкое прописывание и соблюдение работниками технологий обслуживания клиентов, если это компания по оказанию сервиса. Стандарты и процедуры поставки товаров, если компания логистическая или торговая. Стандарты и процедуры производства, реализации, генерации нового интеллектуального продукта в случае с рекламными агентствами и прочее. То есть организация правильного и достойного донесения до конечного потребителя посредством своего сотрудника того ценного, чем владеет компания. На этот процесс серьезное влияние оказывает корпоративная культура. Если корпоративная культура компании адекватна применяемой ею технологии, то такой компании обеспечена стабильность и высокая эффективность ее деятельности во внешней среде.

Нерегулярные (нерутинные) технологии эффективны, когда они заполняются культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль. 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 сотрудника. То есть поддерживая инициативу сотрудника, необходимо ослабление жесткости соблюдения общих норм и требований с сохранением общей идеи пользы для бизнеса. И наоборот, усиление соблюдения стандартов в тех компаниях, где это влияет на качество конечного продукта.

При формировании стандартов, а особенно во время требований к их соблюдению важно соблюдать этику и скорее быть настойчивыми, чем агрессивными. Важно помнить, что жесткость при соблюдении стандартов хороша, когда мы стремимся сохранить технологию. Но корпоративная культура в стандартах – это еще и живая меняющаяся структура, открытая к совершенствованию правил и профессионализма сотрудников, носителей этих стандартов. В любой компании существует диалог между людьми, носителями корпоративной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

**4. Возможности компании, ограничения внешней среды и профессиональный уровень сотрудников** – относятся к формированию сильной кадровой политики компании и уровню соблюдения законодательной и морально-этической базы того общества, в котором существует компания.

Это работа в рамках правового поля, коммуникативные процессы и взаимодействия, решения, утверждаемые приказами, и документально оформленные процедуры, а также уровни компетентности сотрудников, поощрение труда и дисциплинарные взыскания.

Кадровая политика, включающая прием на работу, перевод и расторжение трудовых договоров с работниками, формирование системы оплаты труда, дополнительных вознаграждений является одним из основных способов поддержания культуры в организации.

Критерии кадровых решений могут помочь или помешать укреплению существующей в организации культуры. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. 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.

Формирование прозрачной и эффективной системы обучения и оценки, на основании которой принимаются кадровые решения, может влиять на рост профессионализма сотрудника и его ценность как части профессионализма организации в целом.

**5. Особенности национального менталитета** (западного или восточного стиля управления). Этот аспект связан с законами менеджмента компании. Менеджмент, как тактическое, ежедневное управление компанией не только соответствует корпоративной культуре, зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и адаптацию корпоративной культуры, на ее приверженность стратегии. Менеджмент является носителем корпоративной культуры и неустанно транслирует ее основные элементы. Вот почему для эффективной работы менеджера важно не только знание и соблюдение правил, но и умение управлять корпоративной культурой своей компании.

**V этап. Создание символики и ее утверждение.**

Символы не ради символов, а отражение в материальных предметах, сути культуры. Основную роль играет руководство компании, утверждающее в приказах и распоряжениях свои ценности и поддерживающее их при распределении ресурсов; кадровая политика с формированием и утверждением структуры компании, изданием «Корпоративной политики», регламентирующей корпоративную культуру (процедуры, процессы, этапы согласования и утверждения с руководством), а также формирующей чувство причастности к общему делу.

Весь процесс создания корпоративной культуры осуществляется при поддержке руководства компании, а также при тесном сотрудничестве всех структурных подразделений.

Системный подход к созданию корпоративной культуры положительно влияет на мотивацию сотрудников. Приобретая знания и навыки в профессиональной области, сотрудники начинают выполнять требования руководства не из-за боязни ответственности за допущенные нарушения, а из-за внутреннего убеждения в необходимости соблюдения норм и стандартов, позволяющих развивать личные компетенции и качества. Кроме того, большую роль играет стабильность, уверенность и надежность, позволяющая реализовывать собственные планы.

Ценностный системный подход к формированию корпоративной культуры содержит в себе сложности его реализации. К ним можно отнести наличие фактора времени и широты охвата, когда изменения происходят во время проведения исследований, когда вносит коррективы внешняя среда и сам фактор «наблюдателя» культуры. А также другие факторы: психологические, эмоциональные, ментальные, наличие неразрешенных конфликтов внутри и между подразделениями, разнообразие мнений и интересов сотрудников.

Руководители, желающие осознанного формирования корпоративной культуры должны помнить о том, что это долгий и сложный процесс, но это и потенциал компании, то, ради чего люди становятся сотрудниками компании, каким образом строятся взаимоотношения, какие принципы и методы работы используются в деятельности компании.

**Модуль 2: Стандарты корпоративной культуры.**

**Лекция 1. Стандарты отношения к клиенту**

**19 правил, которые помогут Вам установить доверительные отношения с клиентами**  
**и обеспечить стабильный и максимальный доход с продаж.**

1. Воспринимайте клиентов как своих лучших друзей.  
Если Вы действительно хотите, чтобы ваши клиенты любили вас – Вам нужно перестать воспринимать их как потребителей Ваших товаров и услуг. Вам нужно научиться воспринимать своих клиентов как своих хороших друзей.

2. Если клиент спрашивает, можете ли вы сделать что-то для него, ответ всегда «да» — при условии, что запрос хоть как-то касается вашего бизнеса.  
Не берите денег за дополнительные услуги, вы бы ведь не взяли денег с друга за подобную услугу.

3. Будьте готовы прийти на помощь к клиенту 24 часа 7 дней в неделю .  
В сетевом бизнесе вы не можете работать с 9.00 до 18.00 . если вы собираетесь оказывать хорошие услуги, вы должны делать это круглосуточно. Не бойтесь поздних звонков, если человек звонит поздно, скорее всего ему действительно нужна помощь.

4. Одного звонка должно быть достаточно.  
Сделайте так, чтобы клиенту было легко воспользоваться вашими услугами. Во все рекламные и иные материалы включайте свой личный электронный адрес, телефонный номер и другие контакты. Дайте понять клиентам, что Ваша дверь всегда открыта для них.

5. Будьте на связи.  
Определите своих лучших клиентов, регулярно общайтесь с ними. Покажите им, что вы не забыли про них.

6. Не забывайте про дело.  
Каждый раз, связываясь с клиентом, включите в описание что-то еще: информацию о новом продукте или услуге, информацию о распродаже.

7. Программы для постоянных покупателей доказывают клиентам, насколько они важные для вас.  
Введите учет и знайте тех, кто приносит 80% вашей прибыли. Ваши постоянные клиенты не должны ждать, ведь именно они приносят основную прибыль. Используя такой подход, вы идете намного дальше, чем когда говорите (иногда механически) «спасибо». Вы действительно вознаграждаете людей, имеющих с вами дело.

8. Продавая товар, будьте объективней.  
Не напирайте на то, что ваша продукция самая лучшая в природе. Вместо этого используйте стратегию «совета» — достоверно выясните, что нужно клиенту и посоветуйте решение.

9. Спрашивайте клиентов о том, чего они хотят, и давайте это им снова и снова.  
Не делайте предположений чего хотят клиенты. Они сами желают вам сказать об этом. Сделайте анкету 3-5 вопросов и дайте ее во время расчета.

10. Обещайте меньше, делайте больше.  
Клиенты ждут, что вы сдержите свое слово. Превзойдите их ожидания.

11. Сделайте так, чтобы клиенту было легко пожаловаться.  
Поощряйте клиентов говорить вам о том, что вы делаете неправильно. Это неправильно, но по крайней мере у вас будет шанс все исправить.

12. Все, что вам необходимо знать, чтобы исправить свою ошибку, вы выучили еще в детском саду: признай свою ошибку, немедленно ее исправь и попроси прощения. Ваши покупатели такие же, как папа с мамой, непременно простят вас.

13. Решайте проблемы клиентов в дружественной атмосфере.  
Представьте, что на месте клиента находится Ваш друг. Как бы Вы поступили в подобной ситуации относительно него?

14. Ваша мама была права. Если вы улыбаетесь, клиенты тоже улыбаются. Если вы вежливы, клиенты тоже вежливы. Это облегчает работу.

15. Вот что главное для клиента: вы сдержали слово! Выполнение собственных обещаний намного важнее, чем все улыбки и шоколадки в мире.

16. Любите и уважайте себя.  
Если мы любим и уважаем себя, мы можем позволить себе быть отзывчивым и прислушаться к пожеланиям других людей. Те, кто чувствует себя бессильным и не считает себя ценным, не слишком заботятся о чужих проблемах.

17. Продавайте продукт, который вам самим нравится больше всего.  
Только если вы предлагаете лучший продукт или лучший способ решить проблему, клиент будет доволен.

18 . Какие бы услуги вы не оказывали, добейтесь «вау-эффекта».  
Что-то должно впечатлить клиента так, чтобы он понял, насколько вы внимательны к деталям.

19. Не пытайтесь продать сразу и много.  
Старайтесь сделать так, чтобы впечатление от первого контакта с вами было превосходным. Если вам это удастся, клиент вернется еще раз. Помните о том, сколько денег он может принести вам в течение жизни или хотя бы пяти лет.

**Лекция 2. Стандарты отношений с коллегами:**

Что нужно сделать для того, чтобы завоевать доверие и уважение коллег по работе:

**1.** Помните, что вы являетесь частью коллектива и должны учитывать мнение окружающих. Даже если ваша точка зрения расходится с идеями и предложениями остальных работников, постарайтесь прислушаться к их мнению.

**2.** Будьте дружелюбны, но не чрезмерно. Просто старайтесь соблюдать нейтральные уважительные и приветливые взаимоотношения с сотрудниками.

**3.** Говорите лишь то, что считаете необходимым. Держите под контролем эмоции, не позволяйте официальным отношениям перейти в панибратские. Конечно, не стоит забывать о таких понятиях, как искренность и порядочность, но пытаться казаться гораздо лучше, чем вы есть, вовсе не нужно.

**4.** Относитесь к выполнению своих обязанностей сосредоточенно и ответственно. Берегите свою профессиональную репутацию.

**5.** Не вмешивайтесь в чужие споры и дела.

**6.** Проблема служебных романов неоднозначна, и, в конечном итоге, вам решать, стоит ли поощрять и принимать знаки внимания, или самим проявлять интерес к сослуживце. (сослуживцу). Просто помните, что руководство зачастую крайне отрицательно относится к романам на рабочем месте.

**7.** Избегайте сплетен о членах своего коллектива. Помните, что ваша цель - заслужить доверие коллег, а не прослыть болтуном и сплетником.

**8.** Исследования зарубежных психологов показали, что люди, готовые идти на компромисс и выполнять чужую работу, крайне редко достигают успеха в продвижении по карьерной лестнице. Старайтесь быть отзывчивыми, но в меру, не ставьте чужие интересы выше своих.

**9.** И, наконец, если в вашем коллективе есть люди, распространяющие про вас сплетни, всячески старающиеся вызвать вас на конфликт и выжить с рабочего места, постарайтесь свести свое общение с ними к минимуму. Не стоит принимать поступки и слова таких людей чересчур близко к сердцу. Будьте сдержаны, приветливы, и весь негатив, исходящий от недоброжелателей, не затронет вас.

Конечно, не нужно отгораживаться от коллег железным занавесом, ведь только грамотное сотрудничество принесет положительный результат и успех всей вашей организации. Старайтесь оказывать поддержку своим сотрудникам в вопросах, в которых вы компетентны.

Помните, что завоевать уважение и расположение людей далеко не просто, однако добившись этого, вы добьетесь не только гармонии в коллективе, но и высокой производительности труда, а вскоре и достойной оплаты своего труда.

**Лекция 3. Стандарты связи с внешней средой:**

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство фирмы должно понимать и анализировать внешнее окружение. Для сканирования внешней среды компании могут использовать исследования и сбор информации, изучение потребительского рынка с помощью рыночных исследований (surveys) и фокус-групп (focus groups). Более того, компании должны постоянно отслеживать события и тренды, происходящие во внешней среде, наряду с отслеживанием действий конкурентов (competitor intelligence). Отслеживание внешней среды включает в себя сбор информации о социальных, культурных, демографических, экономических, политических, государственных и технологических трендах. Для данной цели работники компании могут использовать как собственные наблюдения, так и другие информационные ресурсы, такие как журналы, периодические издание и газеты. Для оптимального изучения компонентов внешней среды, в современных исследованиях стратегического менеджмента выделяют общую и конкурентную среду.

Общая среда. Факторы, составляющие внешнюю среду компании, могут влиять на то, каким образом она будет разрабатывать и применять стратегии. Общая среда не поддается контролю со стороны фирмы и ее поведение и не может быть спрогнозировано с абсолютной точностью. Внешняя среда слагается из шести основных сил или компонентов.

Факторы общей среды.

Демографическая компонента. Демографические изменения имеют значительный эффект на то, какие продукты компания будет производить, какой сервис предоставлять, какие рынки и каких покупателей обслуживать.

Изменение возраста населения и колебания рождаемости. Изменение в среднем возрасте населения означает существенное изменение структуры общества по возрасту. Падение или рост рождаемости это угроза для одних сфер деятельности и благо для других. Например, постоянный или снижающийся уровень рождаемости может привести к увеличению среднего возраста населения. Это скажется на появлении большего спроса на услуги для пожилых людей.

Изменения в этническом соотношении. В данном аспекте изучается появление новых групп потребителей. Например, для США таким изменением стало увеличение процента потребителей из Испании и Португалии, а также афро-американцев. Это стало результатом того, что эта группа стала более образованной, располагать более высоким уровнем дохода и получила больше влияния на рабочих местах. Также здесь большую роль играют миграционные волны – повышение населения одной стране или регионе и снижение такового в другой стране или регионе. Особенно это касается переездов из пригородных и сельских районов в города.

Социокультурная компонента. Изменение в культурных ценностях. В первую очередь, изменение в культурных ценностях в какой-то степени перекликаются с изменением в этническом соотношении. Появление большего числа групп меньшинства и увеличивающиеся число женщин на рабочих местах можно отнести к смене в расстановке культурных ценностей. Также сюда можно изменение отношения к вопросу о заботе о здоровье. Например, в США на смену возросшему числу желающих заняться спортом, пришел спад интереса к занятию фитнессом в 1990-х. Это обусловило спад продаж у производителей спортивной одежды, таких как Nike, Reebok, и CML International.

Политическая и законодательная компонента. Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изменения в политической ситуации или законодательстве также могут являться значительным фактором, влияющим на то, как компания будет работать в дальнейшем.

Государственные органы. Применительно к государственным органам, компании должны отслеживать какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. Законы, принимающиеся на государственном уровне относительно деятельности конкретной отрасли, затрагивают операционную деятельность таких отраслей в конкретной стране или регионе. Такие изменения могут как сказаться и положительно на деятельности компании, так и сделать среду более враждебной. Например, дерегуляция таких отраслей как авиа – и телефонных компаний в США, банковской инфраструктуры, позволило большому количеству новых компаний войти на рынок, в то время, как компании-монополии утеряли доминирование на рынке.

Законотворчество местных органов управление. При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересует степень правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

Технологическая компонента. Анализ данной компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Технологические инновации. Создание новых продуктов, процессов, или усовершенствование старых – все это относится к категории инноваций. Компания должна отслеживать технологические инновации по двум причинам. Первая, это отслеживание технологий, напрямую соотносящихся к ее бизнесу с целью поддерживать конкурентоспособность на рынке. В этом случае использование инноваций дает компании конкурентные преимущества. Второй случай, это отслеживание технологических трендов в отраслях, которые могут быть и не связаны напрямую с деятельностью компании. Например, мировые производители фотоаппаратов и другой фотопродукции должны быть обеспокоены техническим прорывом в области цифровых технологий. В данном случае, цифровая технология позволяет производить цифровые фотоаппараты, обладающие большими возможностями по сравнению с обычными фотокамерами.

Технологические стандарты. Эволюционные преобразования в области технологии объективно предопределили эволюцию в области стандартизации. Последовательная и непрерывная интернационализация производств, выход большого количества компаний, корпораций и фирм на зарубежные рынки сбыта способствовали разработке соответствующих нормативных документов и стандартов, касающихся качества продукции. В настоящее время существуют два типа международных стандартов в области качества:

1. Стандарты на продукцию, охватывающие в основном вопросы, связанные со спецификой продукции и соответствующей спецификацией процесса производства, а также показателями качества продукции, например, такими, как безопасность (в том числе и экологическая), сохраняемость, надежность, электромагнитная совместимость и т.п.

2. Стандарты по обеспечению качества, охватывающие вопросы обеспечения качества поставщиком и распространяющиеся на все сферы деятельности.

Общемировой организацией стандартизации является ISO, разработавшая стандарты семейства ISO 9000. Более 100 стран мира сотрудничают с ISO через национальные органы по стандартизации. Великобритания сотрудничает через BSI (Британский Институт Стандартов), США – через ANSI (Американский Национальный Институт Стандартов), Россия – через Государственный комитет по стандартизации (Госстандарт).

Макроэкономическая компонента. Состояние экономики в общем в большой степени также влияет на стратегию и деятельность разных отраслей. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Бизнес цикл. Теория бизнес цикла говорит о том, что существует определенный цикл экономической активности, состоящий из таких стадий как процветание, упадок и восстановление. Эти стадии бизнес цикла влияют на работу компании, количество нанятых и уволенных работников и потребительские желания клиентов. В период процветания уровень ВВП растет и компаниям предоставляется возможность инвестировать в новые производственные мощности, в разработки продуктов, создавать новые рабочие места. Во время стадии упадка, производство замедляется и денег для инвестирования становится меньше. Компания может урезать текущие расходы, сократить найм или сократить штат. Потребители в этот период склонные покупать более дешевые товары. Период восстановления обозначается как переходная стадии между двумя вышеназванными.

Уровень дохода. Средний уровень дохода населения стран, в которых компания осуществляет свою деятельность, еще один фактор, составляющий экономическую компоненту. Если в уровень дохода населения или группы потребителей падает, это означает, что компании нужно искать методы удержание доли рынка за счет существующих средств, начинать обслуживать новый сегмент или принять другое соответствующее решение.

Уровень инфляции. Уровень инфляции также входит в экономическую составляющую, которая влияет на деятельность компании. Во время инфляции покупательская способность денег падает, что также вынуждает компанию находить пути для дальнейшего оперирования на рынке. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем.

Международная компонента. В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Экспорт. Самый простой путь проникновения на международные рынки — экспорт продукции. Хотя организация продолжает производить всю продукцию в одной стране, она может для координации экспорта создать независимую торговую компанию или посредническую службу, которая будет облегчать заключение сделок иностранными покупателями. С расширением экспорта организация может создать экспортный отдел с управляющим по экспорту, относящимся к среднему уровню в иерархии управления.

Прямые капиталовложения. Наиболее сильная приверженность международному бизнесу возникает тогда, когда руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

Лицензирование. Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах. То есть организация предоставляет иностранной компании право на использование патентов или технологии взамен на возмещение затрат в форме лицензионных платежей или платы за услуги.

Анализ конкурентной среды. Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности фирмы: чем выше интенсивность конкуренции (и, следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде), так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среду в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями. Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции: если фирма занимает большую долю рынка, то ее рыночная власть будет выше (и сильнее активная конкурентоспособность), а интенсивность конкуренции со стороны конкурентов ниже.

Пять сил Портера. Для степени интенсивности конкуренции используют обычно модель Майкла Портера. Она описывает функционирование конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил.

Угроза выхода на рынок новых компаний. Угроза выхода на рынок новых компаний заключается в том, что они добавляют в отрасль новые производственные мощности и тем самым могут уменьшить рыночные доли существующих конкурентов. Кроме того, «новички» могут привнести существенные ресурсы (такие как развитая реклама или большой бюджет НИОКР), которые не были до этого обязательными для успешной деятельности на рынке. Данная угроза тем ниже, чем выше барьеры входа в отрасль. Барьеры входа разделяются на нестратегические и стратегические барьеры. Нестратегическими называются барьеры, создаваемые фундаментальными условиями отрасли, факторами объективного характера и по большей части независимые от деятельности фирмы или слабо поддающиеся ее воздействию. Различают несколько видов нестратегических или объективных барьеров, среди которых можно выделить такие, как емкость рынка, положительный эффект масштаба производства, абсолютные преимущества уже действующих в отрасли фирм в отношении издержек производства данного товара, необратимые издержки для организации минимально эффективного выпуска, преимущества дифференциации продукта.

Стратегические барьеры создаются стратегией самой фирмы и представляют факторы субъективного характера, присущие политике фирмы на рынке. Данную деятельность можно отнести к активной конкурентоспособности организации, так как, возводя барьеры входа, фирма активно воздействует на внешнюю среду. К стратегическим барьерам можно отнести такие мероприятия фирм, как сберегающие инновации, долгосрочные контракты с поставщиками ресурсов, получение лицензий и патентов на данный вид деятельности, сохранение незагруженных мощностей, а также все способы повышения минимально эффективного объема выпуска для отрасли: увеличение издержек на рекламу и НИОКР, маркетинговые исследования, издержки по созданию имиджа фирмы.

Стратегические барьеры могут также проявляться в ценовой и сбытовой политике, особенностях деятельности производителей в качестве держателей патентов, лицензий, товарных знаков. Наличие прочных деловых связей и неформальных отношений с поставщиками ресурсов и покупателями товара тоже играет роль стратегического барьера. Крупные размеры хозяйственного оборота и отлаженный производственный процесс позволяют создавать резервные мощности, которые могут быть использованы для ведения ценовой конкуренции и быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, а также использовать разнообразные соглашения и льготные режимы расчета с поставщиками и потребителями, оттесняя тем самым конкурентов.

Рыночная власть поставщиков. Рыночная власть поставщиков влияет на цены и качество поставляемых продукции и услуг, что отражается на рентабельности отрасли. Условия, при которых рыночная власть поставщиков высокая включают:

1. Доминирование нескольких поставщиков.

2. Большая концентрация в отрасли поставщиков, нежели чем в отрасли производителей.

3. Недоступность товаров-заменителей.

4. Относительная незначимость производителя для поставщиков.

5. Важность продуктов поставщиков для производителя.

6. Высокая дифференциация поставщиков.

7. Высокие издержки производителя по смене поставщика.

8. Возможности поставщика по прямой интеграции с производителем.

Рыночная власть покупателей. Рыночная власть покупателей выражается в их способностях понижать цены в отрасли, путем уменьшения количества покупаемых ими товара, или требовать лучшего качества продукта за ту же цену. Факторы, ведущие к большей рыночной власти покупателей, включают:

1. Большая концентрация, чем в отрасли производителя.

2. Большие объемы покупок.

3. Недифференцированные или стандартные товары и услуги производителя.

4. Угроза обратной интеграции покупателя с производителем.

5. Открытость информации о составе затрат производителя.

6. Высокая ценовая эластичность спроса в отрасли. Если покупатели будут чувствительны к изменениям цен на рынке, то рыночная власть производителя будет небольшой.

Угроза появления товаров-заменителей. Угроза появления товаров-заменителей. Наличие заменителей устанавливает верхнюю границу цены на продукт в отрасли. Когда цены существующих товаров поднимаются выше данной границы, покупатели могут переключиться на товары-заменители. Способы борьбы с заменителями, входящие в активную составляющую конкурентоспособности, состоят в дифференциации продукта или в увеличении затрат потребителя на переключение на товар-заменитель.

Конкуренция между существующими компаниями в отрасли. Конкуренция между существующими компаниями в отрасли составляет ядро модели Портера. Интенсивность конкуренции между фирмами будет высокой, если в отрасли присутствуют: большое количество фирм, небольшая степень их дифференциации (эти факторы были рассмотрены в различных типах конкурентной среды), низкий темп роста отрасли, высокие фиксированные затраты, возможность увеличения производственных мощностей только посредством крупных наращиваний, высокие стратегические ставки, высокие барьеры выхода из отрасли по экономическим, стратегическим или эмоциональным причинам.

Интенсивность конкуренции также зависит от типа взаимодействия между конкурентами и скорости происходящих в отрасли процессов.

Типы взаимодействия конкурентов классифицируется по степени конфликта между фирмами: конфронтация, соперничество, соревновательная конкуренция, кооперация (сотрудничество). Типы конкурентного взаимодействия зависят от активности конкурентоспособности организации в направлении противодействия конкурентам. Противодействие может заключаться в агрессивном ценообразовании (снижении цен), интенсивной рекламной кампании, привлечении органов государственной власти и других влиятельных структур для воздействия на конкурентов.

Стратегические группы. В рамках анализа конкурентной среды может оказать полезной группировка несколько конкурентов конкретной отрасли в отдельные группы. Данные группы формируются из компаний, чьи стратегии схожи между собой, занимают похожие позиции на рынке и они следуют стратегии, используя схожие ресурсы. Основными характеристиками, по которым компании можно объединить в одну стратегическую группу, являются:

1. Размер компании – компании могут группироваться в стратегическую группу согласно их размера. Относительно размера различают большие, средние и малые компании.

2. Доля на рынке – компании, занимающие приблизительно одинаковую долю на рынке.

3. Географический разброс операций – объединение на основе схожести ведения операций на рынках. Относительно географического разброса выделяют международный, национальный и региональный рынки.

4. Характеристики продукта – группировка согласно этой характеристике происходит на основе схожести по уровню цен и широте ассортимента предлагаемого продукта.

5. Операционный охват – компании могут быть объединены в одну стратегическую группу, если они использует концентрированный (focused) подход к производству, и объединены в иную стратегическую группу если используют диверсифицированный подход.

Анализ развития отрасли. С течением времени многие отрасли проходят через ряд стадий, начиная от роста, переходящего в зрелость и конечному спаду. Этот естественный путь развития компании содержит в себе несколько периодов с характерными для каждого из них проблемами и ошибками.

На определенном этапе роста компания проходит через кризис корпоративных отношений, связанный со структурированием власти в компании. Вслед за этим этапом быстрорастущие компании сталкиваются с проблемой финансирования роста. Именно в этот момент и возникает потребность в привлечении капитала на фондовом рынке, что заставляет компанию переходить от формы компании закрытого типа к компании открытого типа. Естественно развивающаяся компания осознает необходимость такой трансформации на соответствующем цикле своего развития и вынуждена создавать соответствующие корпоративные отношения. В случае компаний, имеющих сконцентрированный акционерный капитал, у основного собственника возникает дилемма, известная в западной литературе как дилемма инсайдерского контроля: либо сохранять сконцентрированный контроль и расти низкими темпами; либо расти быстрыми темпами, но утратить сконцентрированный контроль. В первом случае, особенно на быстрорастущих рынках компания может утратить лидирующее положение в отрасли из-за отставания в росте, и, в конце концов, утратить конкурентоспособность. Во втором случае должна существовать соответствующая система корпоративного управления не только внутри компании, но и соответствующая внешняя среда, в которой компания может оставаться эффективной без концентрации контроля.

Барьеры для перехода из одной отрасли в другую. Барьеры перехода (mobility barriers) защищают стратегические группы от конкуренции с другими стратегическими группами в рамках одной отрасли. Барьеры перехода представляют общую теорию о миграции между несколькими сегментами в одной отрасли. Майкл Портер (1981) пересмотрел идею стратегических групп, когда отметил, что концепция барьеров перехода помогает объяснить как компании, работающие в одной отрасли, могут находиться на разных уровнях.

Для компаний, которые объединены в группу по причине использования одинаковых ресурсов, опыта, активов, барьеры перехода повышают внутренние издержки для того, чтобы перейти в другую отрасль. Например, одним из барьеров перехода может быть длительность отношений с потребителем.

Типы стратегий. В рамках анализа интенсивности конкуренции в отдельной отрасли или стратегической группе, можно выделить четыре вида стратегии. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Стратегия концентрированного роста - сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента. Конкретными типами стратегий первой группы являются: стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке

Стратегия интегрированного роста - предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста: стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи.

Стратегия диверсифицированного роста - стратегиями данного типа являются следующие: стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

Стратегия реагирования – предполагает недостаток в постоянной взаимосвязи между стратегией, структурой и культурой компании. Их, в большинстве случаев неэффективные, реакции на давление и изменения окружающей среды в основном предполагают постепенное изменение стратегии.

Взаимоотношение между общей и конкурентной средой. Общая и конкурентная среды взаимосвязаны и постоянно изменяются. В основном, общая среда оказывает большее воздействие на конкурентную среду, обратное влияние конкурентной среды на общую. Например, изменение в процентных ставках и колебание курса валюты могут иметь значительное влияние на спрос, и, соответственно, на прибыль многих отраслей. Тем не менее, индивидуальные или совместные действия компаний одной отрасли редко могут влиять на макроэкономические показатели.

Информационная среда. Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонентов общего и конкурентного окружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

- Участие в профессиональных конференциях;

- Анализ опыта деятельности организации;

- Изучение мнения сотрудников организации;

- Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент внешней среды не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также выявить те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов. Это поможет предвидеть какие угрозы и возможности могут ожидать организацию.

Прогнозирование. Сбор информации о компонентах общего и конкурентного окружения из внутренних источников следует проводить, как изучая различные документы и материалы подразделений предприятия, имеющих какие-либо контакты с внешней средой, так и проводя экспертные опросы их сотрудников. При сборе внешней «вторичной» информации необходимо использовать различные газеты, журналы, официальные издания, справочники, сборники, каталоги, другую печатную рекламу, справочно-правовые системы, электронную сеть Internet.

Для получения исчерпывающей информации о потребителях, конкурентах и других субъектах рынка, относящихся к микросреде предприятия, следует также собирать «первичную» информацию с помощью методов наблюдения, опросов и экспериментов. Параллельно со сбором информации о внешней среде для решения стратегических задач должен осуществляться мониторинг внешней среды.

Техники прогнозирование могут быть поделены на две больших категории: количественные техники и качественные техники.

Количественные техники наиболее подходят для изучения доступной информации прошлых периодов, где предполагается, что взаимоотношения между компонентами сред останутся в будущем без изменений. Существует три базовых количественных техник – эконометрические модели, регрессионный анализ и выявление трендов. Эконометрические модели основываются на уравнениях регрессии, которые прогнозируют такие компоненты как процентные ставки и денежное предложение (money supply). Все количественные техники прогнозирования основываются на предположении, что взаимоотношения компонент останется прежним и будущее будет таким же, как прошлое. Так как такое предположение абсурдно, количественные техники становятся менее эффективными.

Качественные техники. Существует шесть основных качественных техник прогнозирования:

1. Уровень предполагаемых продаж.

2. Субъективное мнение менеджмента.

3. Исследования рынка.

4. Построение сценарных прогнозов.

5. Дельфи прогнозирование

6.Мозговой штурм.

Качественные техники прогнозирования используются, когда информация прошлых периодов недоступна или когда ожидается, что компоненты внешней среды изменятся в будущем.

Несмотря на то, что точное прогнозирование очень важно для стратегического менеджмента, нельзя сказать, какая из методик более совершенна и может унифицировано применяться во всех ситуациях. Несмотря на то, что только историческая информация не может быть основой для построения прогнозов на будущее, предположения также нужны только для построения прогнозов о будущих трендах и событиях, которые могут повлиять на деятельность компании. Ключом к эффективному стратегическому менеджменту в данном случае будут являться надежные источники информации и максимально точные и разумные предположения.

**Лекция 4. Стандарты работы (выполнения функций):**

**Стандарты планирования**

Охватывать планом лишь 70-80% рабочего времени, оставляя 20-30% на неплановые мероприятия.

Осуществлять реалистичное планирование.

Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.

Отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел.

Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.

В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.

Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.

Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.

Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.

При планировании учитывать приоритетность, значимость дел для достижения целей.

Предусматривать в планах время на повышение квалификации.

Согласовать свои планы с коллегами и подчиненными.

В план на определенный период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.

При планировании учитывать изменения работоспособности в течение рабочего дня.

Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.

Устанавливать точные сроки выполнения дел.

Составлению плана работы на определенный период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.

Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.

Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.

Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.

Все планы составлять в письменной форме.

Не планировать более трех важных и более десяти дел в целом на один день.

Планировать выполнение наиболее важных, сложных и наименее приятных дел на наиболее благоприятное для Вас время суток; оставлять легкие и приятные дела на конец рабочего дня.

Не приступать к выполнению новой задачи до завершения предыдущей; если Вас прервали, то следует вернуться к незавершенному делу.

Вписывать невыполненные дела в календарь на следующий день, а если одна и та же задача появляется в вашем календаре в течение нескольких дней подряд, подумать о том, нельзя ли от нее отказаться, передать на исполнение другому лицу.

Вместо того, чтобы расходовать время на действительно важные дела, мы зачастую тратим свое время и энергию на срочные, но малозначимые дела. Редко случается, что важное дело нужно выполнить сегодня или на этой неделе, тогда как срочное дело, как правило, мы стремимся выполнить немедленно.

Для определения приоритетов в выполнении дел целесообразно использовать правило Эйзенхауэра, согласно которому дела подразделяются на четыре группы:

А) срочные/важные;

B) срочные/менее важные;

C) менее срочные/важные;

D) менее срочные/менее важные.

### Правила планирования рабочего времени на неделю:

1. В понедельник утром (или в пятницу вечером) следует составить список всего, что вы хотите сделать.
2. Определить приоритеты, выбрать наиболее важные дела и запланировать их на начало недели.
3. Составлять план недели на одном листе, разбив его на шесть колонок (соответственно дням недели).
4. Выписывать ваши обязательства с фиксированным временем: назначенные встречи, собрания, необходимые звонки.
5. Оставлять время для неожиданных дел.
6. Однородные виды работ выполнять блоками.
7. Выделить один или два дня, в течение которых вы готовите или обрабатываете документы. В эти дни недели можно провести все совещания, а в утренние часы остальных дней - выполнять аналитическую работу.

### Правила планирования рабочего дня:

1. Не планировать более трех важных и более десяти дел в целом на один день.
2. Планировать выполнение наиболее важных, сложных и наименее приятных дел на наиболее благоприятное для вас время суток.
3. Оставлять легкие и приятные дела на конец рабочего дня.
4. Не приступать к выполнению новой задачи до завершения предыдущей, если вас прервали, то следует вернуться к незавершенному делу.
5. Вписывать невыполненные дела в календарь на следующий день, а если одна и та же задача появляется в вашем календаре в течение нескольких дней подряд, подумать о том, нельзя ли от нее отказаться, передать на исполнение другому лицу.

Настрой на работу

«Как же не хочется идти на работу» — с этой мыслью просыпаются большинство офисных работников. Именно офисных потому что, как правило, самое тяжелое восприятие работы у тех, кто работает с 9 до 18. Ежедневно повторяющийся ритуал подъема под будильник, душ, завтрак и дорога на работу не дают возможности для каких-либо новых, приятных эмоций.Этот процесс воспринимается как «обязаловка», который необходимо выполнять. И дело не в мотивации работника, не в его любви или не любви к своему делу, а потому, что это происходит каждый день.

Психологи давно рассматривают «депрессию офисных работников», ведь результативность труда у такого работника страдает не меньше, чем его душевное состояние.

Людям необходимо разнообразие, для ощущения собственной значимости и необходимости тому коллективу, к которому принадлежит работник.

Переключение внимания является одним из основных советов борьбы с ежедневным тягостным бременем. Поэтому и подключаются другие ритуалы – перекуры (даже у тех, кто раньше не курил), частые чае/кофепития, легкие перекусы, которые дают возможность хоть какого-нибудь отдыха от монитора компьютера, телефонного общения, бумажной работы. Но как Вы сами понимаете, для здоровья эти ритуалы не являются спасительными.

Чтобы избавить себя от мучительных страданий из-за рабочей рутины необходимо запомнить несколько правил:

- в обеденный перерыв не ленитесь выходить из офиса на свежий воздух, даже 15-минутная прогулка может освежить Ваши мысли, кислород наполнить легкие, а тело размяться для улучшения кровообращения;

- важным элементом есть Ваши мысли. В период обеда нужно переключать свою мыслительную деятельность с работы на любую другую.

Надеюсь, усвоив эти два легких правила, Вы сможете обрести силы для дальнейшей продуктивной деятельности.

|  |
| --- |
| Правила поведения в офисе Приняв решение о принятии вас на работу, руководство компании намерено получить не только специалиста, но и нового члена коллектива, который станет надежным звеном в команде. Начинающему офисному сотруднику следует знать общие правила поведения в офисе, правила общения с руководителем и коллегами, офисный дресс-код, основы делового этикета. |
| Приняв положительное решение о принятии вас на работу, руководство компании намерено получить не только специалиста (пусть даже и начинающего), но и нового члена коллектива, который станет надежным звеном в команде. Что следует знать начинающему офисному сотруднику:   1. Общие правила поведения в офисе. 2. Правила общения с руководителем и коллегами. 3. Офисный [дресс-код](http://mirsovetov.ru/a/fashion/clothes/dress-code.html). 4. Основы делового этикета.   Темы для обсуждения выстроены в порядке приоритетности. Со временем этот порядок изменится и связано это будет с вашей дальнейшей карьерой. Но на первых порах элементарное поведение в офисе для вас важнее, нежели тонкости четвертого пункта. Общие правила поведения в офисе Как и в любом коллективе – школьном, студенческом и др. – в офисном коллективе есть свои гласные и негласные правила, регламентируемые и нет. Регламентируемые правила – это правила, которые прописаны в официальных документах компании. И они зависят от специфики организации. Так, например, регламентируемым правилом может быть запрет на вынос из здания офиса документов и др. материалов, принадлежащих компании; запрет на использование переносных запоминающих устройств (флешки, диски); запрет использования мобильных телефонов в рабочее время и многое другое. Эти правила не должны подвергаться критике, поскольку их разработкой занимаются специалисты и для каждого из правил есть свои веские основания.  К негласным правилам относят те, необходимость в которых не требует строгой регламентации, вы не будете за них официально наказаны, но без которых не обходится офис. К таким правилам относят:   * корпоративные вечеринки, игнорировать которые не стоит, даже если вам это не нравится. Тем самым вы показываете коллективу, что не заинтересованы в общении с ними; * сбросы на подарки коллегам к праздникам, небольшие чаепития по этому поводу. Обязать участвовать в таких мероприятиях вас никто не имеет права, но и не следовать этому не стоит – ваши личные неприязни, которые возникнут на этой почве, отрицательно скажутся на дальнейшей совместной работе в данном коллективе; * пятничный ритуал. В некоторых компаниях принято по пятницам устраивать посиделки, либо вместе посещать кафе и др. Их можно иногда пропускать по уважительным причинам, но не постоянно, иначе можно снискать репутацию скряги и белой вороны; * ни в коем случае не флиртовать с коллегами, не отпускать неуместные шутки (на интимные темы, на темы физических возможностей, на природные данные человека); * следите за своей речью. В офисе не принято использовать сленг. Иначе вас могут принять за обыкновенного курьера; * [темы для разговоров](http://mirsovetov.ru/a/psychology/relations/theme-girl.html). В некоторых коллективах практикуется обсуждение начальства, внешнего вида и способностей коллег и др. Будьте аккуратны – это может быть проверкой. Желая сразу стать «своим парнем», можно сказать лишнего, что отзовется в будущем. Вообще обсуждение личных тем, руководства, коллег строго запрещено любым этикетом; * не задавайте лишних вопросов коллегам – о семейном положении, кто с кем и в каких отношениях. И не рассказывайте о себе лишнего; * если в офисе позволено посещать не имеющие отношения к работе сайты, будьте предельно осторожны: очень часто в компаниях стоят программы контроля, позволяющие IT-отделу контролировать все компьютеры компании. Это необходимо для пресечения утечки информации прежде всего. Поэтому не открывайте компрометирующие страницы, не ведите слишком личной переписки; * помимо контроля посещаемости интернета в офисах устанавливаются видеокамеры. Необходимы они, прежде всего, в целях безопасности. Не забывайте о них и следите за собой, не допускайте лишнего, даже оставаясь наедине с самим собой в кабинете; * деньги. Никогда ни под каким предлогом не интересуйтесь уровнем заработной платы коллег. Допускается обсуждение только вашей зарплаты с непосредственным руководителем; * личное пространство. Никогда ничего не берите со стола коллег, не спросив на то разрешения. Это является не только правилом поведения в офисе, но и правилом этикета; * не вносите исправлений в документы, выполненные не вами; * не заглядывайте в чужой компьютер; * не отвечайте на чужие звонки.   Ест еще многих правил – и у каждого коллектива они свои. Главное – следовать им и не выделяться. Правила общения с руководителем и коллегами В зависимости от должности возможно наличие нескольких руководителей (прямой руководитель, руководитель отдела, руководитель компании), коллег (равных по должности), подчиненных. В зависимости от степени подчиненности существует несколько способов общения. С руководителем и всеми, кто выше по должности.Независимо от возраста и пола, не допускается панибратство, переход на «ты». Даже если вам младший по возрасту или ровесник–руководитель сам предложил перейти на более простые отношения, это должно остаться личным. В присутствии посторонних (особенно во время встреч, переговоров и др.) никогда нельзя показывать своих «теплых, дружеских» отношений – строго и официально. В современном офисе все чаще встречается европейская форма общения, при которой не используется отчество, только имя, но на «Вы»! Перейти на нее вы имеете право только по инициативе самого руководителя. Если он представлен по имени-отчеству и не давал вам разрешения упростить стиль общения – никакой фамильярности! К равным по должности можно обращаться по имени, предварительно спросив на то разрешения. В данном случае разрешается проявить инициативу самому. В присутствии других можно обратиться только по имени, но тоже на «Вы». К подчиненным тоже можно обратиться по имени. Если предлагаете перейти на «ты», то и себя позволяете так называть. Переходом на «ты» в одностороннем порядке вы подчеркиваете свое превосходство. Какое отношение будет к вам у подчиненных? При первой встрече с руководителем вы должны быть готовы ответить на ряд вопросов и задать свои. Это вовсе не говорит о вашей любопытности. Заранее подготовленные вопросы покажут вас с лучшей стороны – вы обязательный и ответственный человек, который готовится ко всему заранее:   * обязательно поинтересуйтесь у руководителя о наличии дресс-кода и его строгом соблюдении в офисе; * в случае необходимости разрешается ли покидать рабочее место и как это оформляется. Иногда можно просто отпроситься, иногда пишут заявление – нужно знать об этом заранее; * поинтересуйтесь о важных персонах, которые могут появиться неожиданно или позвонить. Вполне естественно, что начинающего специалиста никогда не представят учредителям компании или инвесторам. Но заочно знакомство должно пройти обязательно во избежание неловких моментов, которые могут возникнуть при их появлении или звонке в офис; * обязательно задайте вопрос, что еще вам необходимо знать, о чем не сказано в регламенте. Вполне возможно, что руководитель откроет вам пару секретов на будущее, чтобы для вас это не было неожиданностью. Это может быть все, что угодно.   Офисный дресс-код  Дресс-код (dress coрма одежды, требуемая при осещении определенных мероприятий, организаций, заведений. Офисный дресс-код имеет свои особенности и правила. Прежде, чем приступить к формированию своего имиджа, посмотрите на себя с критической точки зрения, оцените достоинства и недостатки своей внешности. Также следует запомнить правило – вы всегда должны выглядеть привлекательно, но преобладание женственности/мужественности не должно преобладать над деловитостью. Ваша физическая привлекательность не должна вызывать в коллегах интимных или фривольных желаний.  При подборе офисной одежды следует знать:   * в офисном дресс-коде запрещен самодельный трикотаж даже самой изящной работы; * в любую погоду и любое время года наличие колготок или чулок; * в офисе принято носить костюмы, платья допустимы только строгих покроев. Следите за расцветкой одежды, за длиной юбки. Не следует надевать слишком облегающую или прозрачную одежду, одежду без рукавов. Даже в самую знойную погоду руки должны быть прикрыты хотя бы небольшим прозрачным рукавом; * менять туалет следует ежедневно. Если вы носите костюм, следует менять хотя бы блузку/сорочку; * в холодное время года обязательно наличие сменной обуви в офисе; * украшения. Предпочтительно одно, но дорогое украшение. Если же вы любите бижутерию, то этикетом разрешено не более 3 украшений вместе. Цепочки, кулоны не носят поверх трикотажа и шерсти. Крестики и другие религиозные символы не носят напоказ; * умеренное использование парфюма. А лучше его полное отсутствие, если вы работаете в кабинете с большим количеством людей. Ваш парфюм может быть неприятен окружающим, а у кого-то может быть [аллергия](http://mirsovetov.ru/a/medicine/diseases/cure-allergy.html). К тому же запах не должен отвлекать окружающих.   Офисный дресс-код, на самом деле, строго соблюдается только в крупных компаниях, где ведется широкая деятельность с инвесторами, клиентами и партнерами в стенах офиса и не только. Есть компании, где требуется даже в обеденный перерыв сменить блузку/сорочку. В компаниях, чья ежедневная деятельность не предполагает встреч с партнерами, требования к одежде могут быть минимальными, например, запрещены только джинсы, все остальное – на усмотрение сотрудников. Если же дресс-код как таковой отсутствует вовсе, то это еще не означает, что можно появиться на рабочем месте в спортивном костюме. Соблюдение элементарных правил офисной одежды переходят в разряд негласных правил коллектива. Основы делового этикета Бизнес-этикет представляет собой достаточно обширный круг сводов и правил, которыми руководствуются деловые люди. Но на начальном этапе работы в офисной среде достаточно знать лишь некоторые основные принципы. Более глубоким изучением данной темы можно заняться самостоятельно:   1. Пунктуальность. Это является первостепенной вашей характеристикой. Опаздывать как на встречи, переговоры и заседания, так и ежедневно на рабочее место категорически запрещено. И не важно – женщина вы или мужчина. 2. Приветствие. Обязательно здоровайтесь, приходя в офис, заходя в помещение. Независимо от пола первым здоровается подчиненный! Не принято здороваться через порог. 3. Стучать в дверь перед входом в кабинет следует только в том случае, если там менее трех человек. В остальных случаях принято входить без стука. 4. Кто первым входит в дверь? Современный деловой этикет вытер половые границы в этом вопросе, и в дверь входит первым тот, кто к ней ближе. Хотя многие мужчины по-прежнему остаются джентльменами. 5. Приготавливая себе кофе или чай, обязательно предложите коллегам. Никогда не оставляйте недопитый кофе/чай на столе рядом с компьютером и документами. Уходя, обязательно вымойте чашку. 6. Знакомство в деловых кругах зачастую начинается с визитных карточек: младший по возрасту передает визитку старшему, а мужчина вручает визитку женщине первым! 7. При знакомстве женщина никогда не называет своего имени первой (в этом случае пол очень важен). 8. При звонке кому-либо сначала поинтересуйтесь, удобно ли человеку сейчас общаться. 9. Беседу по телефону заканчивает инициатор звонка. 10. Ответ на электронное письмо должен быть дан в течение 2-х суток с момента его получения. 11. В бизнес-среде женщине носить волосы распущенными – признак дурного тона. 12. Мужчина должен быть всегда гладко выбрит.   Для успешного начала карьеры в офисе изложенных правил будет вполне достаточно. Но только лишь на начальном этапе. Позже вам понадобится изучить этикет переговоров, этикет электронной переписки, этикет официальных мероприятий и многое другое. Нельзя останавливаться, потому что ваша карьера будет складываться из множества встреч, переговоров и достижений поставленных целей. И для каждого из пунктов существует еще очень много правил и тонкостей, знание которых поможет завоевать расположение к вам партнеров и коллег и репут  ацию делового человека. |

**Лекция 5. Стандарты рабочего места**

Обычно руководители крупных компаний заботятся о том, чтобы организация рабочих мест на предприятии была на высшем уровне. Это позволяет не беспокоиться о том, насколько рационально сотрудники расходуют свое время. Впрочем, не только организация рабочего места работника офиса играет такую роль: вы можете и дома обустроить себе «кабинет» так, чтобы в нем было комфортно работать. Рекомендаций здесь не слишком много:

1. Первое требование к организации рабочего места – это отсутствие посторонних предметов. Если стол нужен вам для работы, то на нем не должно быть абсолютно ничего, что отвлекало бы вас или наводило на ненужные рассуждения. Первым делом освободите свой стол от различного хлама – статуэток, ненужных бумаг, старых счетов и всего того, что неактуально для предстоящей работы.
2. Второе правило организации труда на рабочем месте – это наличие всего необходимого на расстоянии вытянутой руки. Распределите все необходимое так, чтобы время, которое вы потратите на то, чтобы дотянуться и воспользоваться тем или иным предметом, было минимальным. Для правшей стоит максимально вместить все нужное с правой стороны стола, для левшей – с левой.
3. Третье правило – даже если какой-то документацией вы пользуетесь периодически, не стоит хранить ее прямо на столе. Лучше использовать различные подставки, чтобы у вас всегда был небольшой уголок простора, было место под локти и бумаги, над которыми вы работаете сейчас, или для клавиатуры, если вы работаете с ней.
4. Четвертое правило – ваше место должно быть хорошо освещено. Идеально, если возле стола есть окно лампа дневного света, которая должна включаться сразу же, как только естественного света становится недостаточно. Для того чтобы работа не отражалась негативно на вашем зрении, отлично подходит интерьер в светлых тонах.
5. Пятое правило – комната должна хорошо проветриваться. Ни одна ценная мысль не задержится в вашей голове, если в комнате спертый воздух и вы еле дышите. Важно, чтобы на рабочее место не проникали посторонние запахи, будь то аромат еды или табачный дым. Это тоже можно расценивать как отвлекающие факторы.

Соблюдая такие простые правила, вы сделаете свое рабочее место удобным и комфортным, а главное – будете в нем собраны и эффективны.

Если рассматривать организация рабочего места более детально, то следует учитывать массу факторов. Например, то, что свет должен падать или ровно сверху, или слева (для правшей), чтобы не мешать при записи текста. Даже основная работа выполняется на компьютере, это все равно остается очень важным правилом.

Важно учитывать и расстояние от батарей отопительных систем – они не должны быть слишком близко, чтобы не пересушивать воздух и не вызывать проблем с дыханием (это особенно актуально для холодного времени года).

Стул и стол следует комбинировать не по дизайну, а по высоте. Самое главное в рабочем месте – его удобство. Идеально, если вы используете стул, высоту которого можно регулировать.

Для того чтобы сберечь зрение, стоит остановить свой выбор на матовой поверхности стола и неярких обоях. Современные столы предполагают не только сидячее рабочее место, но и стоячее, и это отличный вариант для тех, кому приходится много работать.

**Модуль 3: Практика корпоративной культуры.**

**Лекция 1. Восточные модели корпоративной культуры**

В каждой стране теории и стили КСО формируются под воздействием национальной культуры и ее специфики.

Принципиальное различие моделей определяется следующим: бизнес самостоятельно определяет меру своего вклада в развитие общества или официальные и неофициальные институты про изводят согласование общественных интересов, которые затем трансформируются в обязательные требования к бизнесу. В соответствии с вариантом разрешения этой дилеммы модель считается, в терминологии Д. Маттена и Дж. Муна, «открытой» (США) и «скрытой» (Европа) формой КСО[16]:

Таблица 1- Сравнительные характеристики моделей КСО в национальных культурах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Модели КСО | Американо-канадская | Европейская | Японско-китайская | Исламская модель |
| Форма КСО | Открытая | Скрытая | Скрытая | Скрытая |
| Экономическая ответственность | Направленность на соответствие с передовыми принципами корпоративного управления, достойного вознаграждения и защиты потребителя. | Законодательно установленные рамки поведения, например, 35-часовая рабочая неделя, МРОТ, регулирование сверхурочной работы, правила производства и тестирования мед.препаратов. | Активное участие государства в корпоративном стратегическом планировании. | Направленность на соответствие с принципами социально-экономической справедливости ислама, заложенными в Коране и Сунне |
| Юридическая ответственность | Невысокий уровень законодательно закрепленных правил поведения корпораций. | Глубоко проработанное законодательство о правилах ведения бизнеса. | Эффективная правовая основа для КСО и корпоративного поведения (Устав корпоративного поведения). | Приоритет религиозного фактора и статуса компании. Организации могут существовать только до тех пор, пока определенное общество признает их легитимность. |
| Этическая ответственность | Тенденции преобладания поддержки местного сообщества. | Высокие налоги и высокий уровень государственной социальной защиты. | Формирование правильного восприятия бытия, общества и окружающего мира. Стремление к прогрессу цивилизации в целом. | Приоритет состояния человеческих отношений в экономической жизни, содействовие целям процветания исламского общества в целом |
| Благотворительность (филантропия) | Спонсирование искусства, культуры и университетского образования. | Высокое налоговое бремя переносит на государство ответственность за финансирование культуры, образования, т.п. | Защита окружающей среды. Образование и культура. Развитие технического потенциала. Поддержка сообществ. | Пропаганда ислама, религиозно-просветительской и благотворительной деятельности. |
| Основные стейкхолдеры по степени важности | Персонал. НКО и сообщество. | Персонал. Потребители.  Сообщество. Акционеры. | Персонал. Акционеры. Сообщетво. Деление стейкхолдеров на внутренних (персонал, акционеры) и внешних (сообщество, потребители) Приоритет отдается внутр. стейкхолдерам | Общество. Компании. |
| Стимулирующие / движущие силы КСО | Сами корпорации. НКО и сообщество. | Сами корпорации. НКО и сообщество. Государство. | Государство. Сообщество. Сами корпорации. | Нормы Корана. Государство. Сами корпорации. |
| Роль неправительственных / некоммерческих организаций | Являются глобальным ресурсом для компаний, которые стремятся сохранить коммерческий успех путем проявления уважения к этическим ценностям, людям, обществу и окружающей среде (US Business for Social Responsibility (BSR), Canadian Business for Social Responsibility (CBSR). | Оказывают большое влияние на общественное мнение и давление на бизнес. | НКО не оказывают давления на бизнес. | Недостаточно развита. Продвигают как современные, таки традиционные формы КСО (CSR Asiа, CSR Мalaysia, The Dubai Centre for Corporate Values, CSR Development center (Иран), СSR Association of Turkey). |
| Тенденции социальной отчетности (СО) | Инициируется самим бизнесом. Стандарты хорошо адаптированы и широко применяются. Ориентирована на большинство стейкхолдеров. | Инициируется самим бизнесом. Стандарты хорошо адаптированы и широко применяются. Ориентирована на большинство стейкхолдеров. | Инициируется как самим бизнесом, так и государством. Имеет три основных направления: защита окружающей среды (устойчивое развитие), корпоративная филантропия, ответственность по отношению к клиенту и защита прав человека. | На стадии развития ввиду экономической отсталости большей части стран. |

Составлена автором по материалам: Asyraf Wajdi Dusuki. What Does Islam Say about Corporate Social Responsibility?// Reviewof Islamic Economics, Vol. 12, NO.1, 2008 [<http://kantakji.com/fiqh/Files/Accountancy/0308611.pdf>]; Бай Кайфэн Влияние национальной культуры на развитие менеджмента (на примере КНР) Автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. эконом.наук, Санкт-Петербург 2010.- С.19-21; Crane A., Matten D. Business Ethics – a European Perspective.Oxford:OxfordUniversity Press, 2004; Matten D., Moon J. «Implicit” and “Explicit» CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe //Habish A., Jonker J, Wegner M, Schmidpeter R. (Eds.) CSR Across Europe, Germany: Springer, 2004.

По мнению исследователей, активность западных компаний в реализации КСО в значительной мере связана с влиянием этических принципов восточного менеджмента.[2]

Так, социальная ответственность корпораций в Японии поддерживается культурными традициями страны. Японская модель КСО предусматривает социальную сплоченность на уровне компании и деловую сплоченность на уровне индустриальной группы. Для японской модели характерна активная роль государства, которое на протяжении долгого времени принимало участие в корпоративном стратегическом планировании.

Управление бизнесом ориентировано не только на получение прибыли; оно основано на правильном восприятии бытия, общества и окружающего мира, осознании своей ответственности перед обществом и стремлении к прогрессу цивилизации в целом.

##### Японские корпорации имеют прочную «солидаристскую» репутацию. Они традиционно строят свои стратегии на тесном взаимодействии с органами власти и персоналом.

Большее внимание уделяется проблемам защиты окружающей среды и взаимодействию с местными сообществами.

Современная Китайская модель КСО предполагает, во-первых, поддержание развития компании, в том числе, и развитие социальных услуг: вклад в социальное развитие, отчисление как можно больше налогов, предоставление как можно больше новых рабочих мест, стремление приносить больше общественной пользы. Во-вторых, поддерживается взаимосвязь развития и интересов компании и персонала. Развитие персонала, по мнению китайских экспертов в области КСО, следует сделать отправной точкой для развития компании, что станет опорой дальнейшего прогресса компании. В-третьих, поддержание гармоничного развития предпринимательских структур включает бережное отношение к экологической среде, особенно в сфере экономии ресурсов, снижения загрязнения окружающей среды, осуществления гармоничного сочетания развития компании и естественной среды.[2]

Касательно исламской модели КСО следует отметить, при раскрытии сущности указанной модели исламские эксперты априори подвергают критике западную модель КСО. Так, по мнению Хамбера, не существует абсолютного принципа этики и морали в поведении западного так называемого социально ответственного бизнеса. Хамбер даже прямо утверждает, что «мы должны отказаться от поисков специальной теории морали для использования в бизнесе, и мы не должны пытаться навязать использование любых моральных норм в бизнесе, а, скорее, должны позволить корпорациям определить их моральную ответственность в любом случае по своему усмотрению».[14]

Таким образом, КСО, согласно исламского подхода, представляет собой моральные и религиозные инициативы, основанные на убеждениях, что компания должна быть «хорошей», независимо от ее финансовых показателей. Это не означает, что Ислам против получения прибыли. Скорее всего, она рассматривается как необходимое условие. Вызов шариата и отражения таква-парадигмы в бизнесе означает, что предприниматель больше не работает только по принципу максимизации прибыли, а с целью достижения конечного счастья в этой жизни и в будущей жизни, в которой он признает свою социальную и моральную ответственность за благополучие других (например, потребителей, сотрудников, акционеров и местных общин).[11]

Таблица 2 — Континуум корпоративной социальной ответственности в исламской модели [11]

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Описание |
| Уровень 1. Безответственный | Это экстремальная ситуация, отображающая поведение безответственной фирмы, нарушающей моральные стандарты по закону. Такие действия включают в себя мошенничество, искажение бухгалтерской отчетности, ложную рекламу, сброс токсичных отходов в жилых районах, нарушение прав сотрудников (здоровье, безопасность, оплата труда и т.д.), |
| Уровень 2. Минималисскийт | Компаний соблюдают основные требования законодательства, т.е. выполняют свои обязанности и «играют по правилам» (Фридман). Функционируя по Уставу, они не занимаются КСО, или, более конкретно теми видами деятельности, которые считаются альтруистическими или благотворительными (Кэрролл). Основной целью таких компаний является максимизация прибыли или увеличение богатства акционеров. |
| Уровень 3 апатичный | Компании на этом уровне работают в пределах закона, в то же время стремятся к реализации обязательной этической ответственности. Их участие в других видах социально ответственной деятельности как то альтруистической и филантропической, как правило, минимально  В некоторых случаях мотив может быть ориентирован на получение прибыли (предоставление сотрудникам преимуществ с целью привлечения и удержания высококвалифицированных кадров). В других случаях, он может быть личным благотворительность). Таким образом, такое поведение можно определить как апатичным или безразличным в том смысле, что не существует стратегическое усилий со стороны фирмы к участию в деятельности КСО. |
| Уровень 4 тактичный | Компании в этой категории выполняют свои социальные обязательства, в том числе благотворительность и оценивают с позиции получения преимуществ в долгосрочной перспективе. Следовательно, повышение репутации компаний и в конечном итоге обеспечит долгосрочную прибыль. Это соответствует западным теориям КСО. |
| Уровень 5 Таква-ориентированных | Компании на этом уровне проявляют свою социальную ответственность, основанную на убеждении, что компания должна быть социально ответственной независимо от финансовых последствий. Это убеждение закреплено в исламском мировоззрении, основанном на Шариате. Ответственность компаний перед обществом является проявлением таква-парадигмы, что также отражает их понимание исламских принципов, таких как наместничество или попечительство и справедливость. Это суть исламской модели КСО. |

Чтобы выявить позицию ислама в отношении концепции КСО, целесообразно рассмотреть вопрос о КСО как континуум, состоящий из пяти разных уровней: безответственный, минимализм, апатичный, тактический и таква-ориентированный. Каждый уровень предполагает оценку степени социальной ответственности компаний.

Согласно положениям таблицы 1, разница между исламским и западным подходом к КСО лежит в пределах от уровня 2 (минималистском) до уровня 5 (таква-ориентированном).

**Лекция 2. Западные модели корпоративной культуры:**

Особенность американской модели КСО в том, что активность в этом направлении инициируется самими компаниями и предусматривает максимальную самостоятельность корпораций в определении своего общественного вклада.

Тем не менее, в последнее время американская модель претерпевает некоторые изменения в направлении более активного вмешательства государства в социальные проблемы. К примеру, с 2002 года в США действует закон Сарбейнса-Оксли, который стал следствием многочисленных корпоративных скандалов в крупнейших американских компаниях. Закон значительно ужесточил требования к финансовой отчётности открытых акционерных обществ, в частности, требуя от них большей социальной ответственности, прозрачности, полноты и усиления внутреннего контроля.[7]

Канадская модель КСО схожа с американской моделью по основным признакам, и следует лишь отметить, что в Канаде многие организации сотрудничают с Национальным институтом качества Канады, внедряющим специальный канадский стандарт КСО – модель совершенства качества и здорового рабочего места.[4] Правительство Канады во главу угла ставит требование придерживаться принципов социальной и экологической ответственности компаний, работающих за рубежом, и придерживаться местных и международных законов, соблюдая при этом национальные ценности и международные обязательства. Инициативы в области КСО часто рассматриваются как мероприятия компании, которые выходят за рамки определенного законом минимума.За последние годы значение КСО в Канаде прошло путь от начального фокусирования на хороших трудовых условиях и филантропии к более сложному варианту, признающему значение воздействия частного сектора на общество и его роль как участника международных отношений.

Что касается модели КСО в континентальной Европе, она в большей степени зарегулирована государством. В отличие от США европейские корпорации более склонны к ограничению своей ответственности перед стейкхолдерами. Те виды деятельности компаний, которые традиционно рассматриваются в США как КСО (т.е. проводимые исключительно по инициативе бизнеса), в Европе, как правило, регулируются нормами, стандартами и законами государства.

Британская модель КСО сочетает элементы моделей США и континентальной Европы, при этом она характеризуется значительной степенью вовлечением государства и гражданских институтов в процесс согласования общественных интересов, а также продвижения и поощрения лучших практик. Общая черта с другими европейскими странами – активная поддержка бизнеса со стороны государства.

Активная роль британского правительства выражается в политике поддержки компаний, освещающих свою деятельность в социальной и природоохранной сфере и взаимоотношениях с персоналом. Целый ряд законодательных актов устанавливает льготный режим налогообложения для компаний, ведущих свой бизнес социально ответственно и с позиций деловой этики, особенно в вопросах использования энергии, вторичной переработки отходов производства и т.п.

Отметим, что общей тенденцией как для британской, так и для континентальной модели КСО является их очевидная скрытая форма с постепенным движением в сторону открытой модели.[5]

Итак, западная культура управления отражает прагматизм и индивидуализм в погоне за прибылью, улучшение эффективности для достижения собственных целей, использование своих достоинств в качестве движущей силы. На Востоке акцент делается на общность, на коллективные способности и достижения, а также на значение человека в коллективе. По мнению некоторых исследователей, менеджмент будущего связан с объединением западного акцента на успехе и восточного — на внутренней гармонии.[2]

Западные предприниматели основной целью видят достижение наивысших успехов. На Востоке столь же важным является совмещение достижения успехов и морального поведения. Управление должно включать этику корпоративного управления, мораль предпринимателей и отношение работников к вопросам этики. В настоящее время новой тенденцией стала использование моральных принципов в качестве основы корпоративной культуры.

**Лекция 3. Особенности российской корпоративной культуры:**

Развитие корпоративной культуры в России неотъемлемо связана с историческими этапами государства.

Каждый из этапов характеризуется определенными свойствами присущими этому периоду.

Можно выделить несколько этапов:

1) этап дореволюционной (досоветской) организационной культуры;

2) этап организационной культуры, сформировавшейся в советское время (70 лет - вполне достаточный срок для формирования устойчивого культурного типа);

3) этап организационной культуры, заимствованные с западных образцов (после развала СССР).

В дореволюционный период правильнее рассматривать «хозяйственную культуру». Это объясняется относительно слабым развитием мануфактурного производства и преобладанием сельского хозяйства. За этот период в виду патриархального уклада жизни в России не сложилась производственная культура, которая уже господствовала в то время на Западе.

Основы мотивации и ценности труда были существенно подорваны крепостным правом и подневольными формами труда (барщина). Барщина разрывала единство труда и хозяйствования, подавляла инициативу, предприимчивость. Отрабатывая барщину, крестьянин не стремился работать с полной отдачей, пытаясь сохранить силы для работы на своей ниве. В результате сформировался двойной моральный стандарт в отношении труда.

Также корпоративная культура характеризуется постоянством отношений к работе. В России при доминировании сельского хозяйства и как следствие зависимости от природно-климатических факторов, не позволяла работникам работать с постоянной отдачей. Русский крестьянин работал периодически - напряженно летом и относительно бездействовал зимой.

Тут можно упомянуть народный фольклор о хитрых бездельниках и глупых работодателях.

Одной из причин неразвитости хозяйственной культуры в дореволюционной России является погруженность в бытовые проблемы, стремление к повышению благосостояния казалось чем-то противоречащим высоким идеалам, постыдным. Поддерживаемый православием идеал опрощения, т.е. сведения к минимуму потребления и повседневного бытового комфорта, получил распространение среди некоторой части интеллигенции.

Наиболее серьезное воздействие на корпоративную (организационную) культуру оказал советский период. Его характерные черты действуют и сегодня.

Несмотря на капиталистический смысл термина «корпоративной культуры» практически все элементы современного понятия «корпоративной культуры» применялись в СССР в советскую эпоху.

Обязательные вечера трудовых коллективов в Домах культуры, субботники с музыкой и песнями, работа на овощных базах всем отделом (бюро и т.п.), майские демонстрации и вылазки из города, в пансионат, добровольно-принудительные поезки «на картошку» и т.п., где, помимо обязательного для всех и каждого спортивного отдыха, не менее принудительны были «политпросветительские» лекции. «Доски почета» передовиков труда, значки, почетные грамоты, переходные знамена и так далее являются классическим атрибутом корпоративной культуры многих западных компаний с давней и славной историей.

В основе данных мероприятий лежало желание сделать отдельных людей частью большого механизма, подавить «частную» индивидуальность, привязать к месту работы, повысить качество и интенсивность труда.

Кстати небезызвестный Генри Форд использовал те же методы для достижения тех же целей, только природа этих целей была иной.

И хотя словосочетание «корпоративная культура» для СССР было чуждым и неприемлемым, и даже не знакомо, она существовала всегда.

И все же отличия носят системный характер, в основе которого лежит принципиальное различие в классовой культуре и методах организации работ, а также конечных целей предприятий (компаний).

Частная собственность и ответственность за результаты потребовала другого отношения внутри компаний - культуры взаимоотношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признанием компанией их заслуг и поощрения за достижения (и премией, и отправкой за границу на стажировку, и повышением по службе).

Значительную роль в формировании российской хозяйственной культуры сыграло доставшееся ему в наследство авторитарное государство с централизованной системой управления. Эта роль принципиально отличалась от той, которую сыграло государство в развитии экономики Запада.

Для того чтобы дать оценку отечественной «производственной культуре» необходимо рассмотреть некоторые признаки «корпоративной культуры» зарубежных стран.

Очевидно, что каждая страна имеет свою собственную корпоративную культуру, и порой они бывают в чем-то похожи, но всегда существуют какие-то особенности характерные именно для этого государства.

В Европе развитие товарно-денежных отношений было связано с ростом городов, обладавших уже в средние века системой прав и свобод. В дальнейшем развитие капиталистического предпринимательства шло снизу, на основе формирования «третьего сословия» и его борьбы за политические права и свободы, за влияние и признание в обществе. Западный предприниматель работал, развивал свое дело, богател независимо от государства, и часто при этом противопоставлял себя ему, отстаивая свои права. Причем в странах континентальной Европы традиционно государство более активно регулировало хозяйственную жизнь, чем в Англии, а в США экономический индивидуализм и идеология невмешательства государства в бизнес получили наиболее сильное развитие.

Например, можно рассмотреть трудовой распорядок - в Америке принято работать допоздна, продолжительность ежегодного отпуска редко превышает 14 дней, постоянные задержки (причем добровольные) в офисе являются неотъемлемой частью успешной карьеры. Германия напротив славится своей пунктуальностью и «счетчиками» времени, по которым каждый работник отмечает, когда пришел и ушел с работы. Во многих немецких и швейцарских компаниях считается дурным тоном, когда работник не успевает закончить все свои дела в отведенное для этого рабочее время, и вынужден оставаться после работы. В Италии, Испании, Франции «сиеста», «маньяна» и перерыв на обед являются неприкосновенными [2].

Корпоративная культура в современной России стала складываться после распада СССР, когда произошел отказ от учета собственных механизмов регуляции трудового поведения.

Крушение советского государственного социализма привело к кардинальным сдвигам во всех сферах общественно-политической жизни России и далеко не в последнюю очередь - в структуре и организации народного хозяйства.

При этом прямое копирование ценностей Запада привело (во многих случаях) к появлению «показушного» эффекта. Что выражается в стремлении подражать жизни западных стран (в образе, стиле, уровне и качестве жизни), но при этом не создает устойчивых производственных и предпринимательских ориентаций и установок.

Это может быть объяснено тем, что:

- происходит слишком быстрое разрушение традиционной системы ценностей и институтов без создания взамен нового уровня культуры, на котором устойчивые традиционные основы массового сознания и новые ценности могут взаимодействовать, усиливая друг друга;

- российская экономическая ментальность больше тяготеет к «восточному» типу культуры, в то время как общей моделью развития России реформаторы видят Запад;

- несовпадения темпоритма жизни в России и Запада из-за наличия больших территорий, другого отношения к пространству и времени, т.е. к огромным пространствам страны применяются западные мерки времени.

Россия живет в своем природно-обусловленном темпе. Поэтому попытки существенно повысить эффективность производства на многих российских предприятиях зачастую не приводят к успеху.

Истоки подобного эффекта до сих пор не слишком очевидны. Скажем, когда люди работают в разных географически распределенных офисах компании, это объяснимо. Взаимодействие внутри компании сильнее, чем «снаружи».

Также отличаются и межличностные и информационные отношения коллег по работе западных и российских компаний. Различны отношения между мужчинами, мужчинами и женщинами, руководством и подчиненными.

Значительное влияние на генезис корпоративной культуры современной России оказывают особенности кадровой политики предприятий и организаций. Характерной чертой кадровой политики, большинства российских приватизированных предприятий является принцип назначения на руководящие должности непременно «своих» работников и родственников, причем часто в ущерб квалификации назначаемого на должность работника. Это традиционно объясняется конфиденциальностью информации, степенью персональной ответственности работника и доверием. В кадровой политике российских предприятий принято решать проблемы заполнения новых вакансий, требующих опыта и квалификации, не путем внутрифирменного обучения и стажировок своих сотрудников, а за счет переманивания уже подготовленного персонала из других фирм или из других подразделений своего предприятия. Таким образом нынешние работодатели покупают не столько опыт и квалификацию, сколько связи, которыми должен обладать принимаемый сотрудник.

Как следствие подобной кадровой политики, структура управления предприятия оказывается привязанной к конкретным руководителям, их способностям, квалификации и отношению к работе. Это закономерно ведет к непрерывному «перекраиванию» организационной структуры, путанице в функциях и сферах ответственности отделов и служб, руководителей и главных специалистов, что непременно сказывается и на корпоративной культуре.

В результате складывается атмосфере тотального недоверия, в которой собственники и менеджеры неизбежно начинают воссоздавать на предприятиях семейную модель управления, в рамках которой можно относительно безбоязненно доверять друг другу.

Другой особенностью российской корпоративной культуры является смешивание личностных отношений и бизнеса. Что ведет к панибратству не только между сотрудниками компании, но и бизнес партнерами.

**Лекция 4. Корпоративные кодексы чести:**

В цивилизованной экономике, разработка и принятие корпоративного кодекса является делом чести каждой компании, которая претендует на высокую репутацию на рынке. Наличие у компании корпоративного кодекса и, что существенно, его соблюдение значительно повышает ее инвестиционную привлекательность. При этом важно, чтобы это был живой документ, разработанный компанией самостоятельно. А не переписанный по чьему-то образу и подобию.

**Корпоративный кодекс** это свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

Корпоративный кодекс выступает воплощением философии компании. В нем, в частности, закрепляются добровольные обязательства перед работниками и внешним миром, которые компания принимает на себя сверх тех, что предписаны законодательством. Кодекс декларирует более высокий уровень деловой культуры, предполагает соблюдение высоких идейных принципов и норм, содействует четкому позиционированию компании по отношению к своим клиентам и сотрудникам.

**Кодекс используется:**

· Как инструмент управления — регулировать поведение сотрудников на рабочем месте.

· Как инструмент развития (поддержания) корпоративной культуры — четко обозначать основные цели и ценности компании и усиливать корпоративную идентичность субъектов корпорации всех уровней (акционеров, руководства, персонала).

· Как инструмент повышения инвестиционной привлекательности.

Корпоративные кодексы принимаются, прежде всего, с целью улучшения корпоративного управления конфликтам. Надлежащий уровень такого управления существенно уменьшает риск возникновения разногласий. Для эффективного управления современный менеджер должен учитывать всю совокупность интересов (клиентов, наемных работников, поставщиков, конкурентов, правительства).

**Внутрикорпоративный кодекс:**

· расставляет приоритеты;

· определяет "правила игры" для всех сотрудников компании;

· устанавливает регламенты рабочего процесса компании;

· разъясняет, почему надо поступать определенным образом;

· стимулирует на создание уникальной корпоративной культуры.

Принятие корпоративного кодекса способствует укреплению позитивного имиджа компании. На сегодняшний день руководство многих крупных организаций понимает, что репутация – способ капитализации. Инвестируют в того, кому доверяют.

В настоящее время кодексы корпоративной этики внедряются во многих компаниях, однако из-за сложностей исполнения они зачастую остаются формальной декларацией. При разработке документа важно, не только создать кодекс корпоративной этики, который будет отвечать всем предъявляемым к документам такого уровня требованиям, но и, самое главное, сделать его действительно работающим. Для этого кодекс должен быть принят всеми сотрудниками компании, стать интегрирующим документом, поводом для корпоративной гордости.

Структура корпоративного кодекса может быть различной, но его главная цель должна состоять в объединении всех ресурсов компании ради достижения поставленных целей.

Конечно, содержание кодекса компании определяется, прежде всего, ее особенностями, структурой, задачами развития, установками руководителей компании.

**Как, правило, внутрикорпоративные кодексы содержат в себе следующие части:**

**Идеологическую, куда входят следующие разделы:**

· Миссия компании

· Цели компании (стратегические, тактические, оперативные, локальные, частные)

· Ценности компании

· Базовые принципы компании.

· Нормативную, где должны найти отражение принятые внутри компании положения:

· Информация о структуре компании

· Информация об основных принципах управления в компании

· Информация о том, что компания ожидает от своих сотрудников и чего она не приветствует

· Нормы поведения в рабочее время на рабочем месте

· Нормы взаимодействия с коллегами, руководителями и подчиненными

· Информация о принятых в компании процедурах поощрения и наказания

· Взаимоотношения компании с внешней средой

· Имидж компании

· Правила соблюдения коммерческой тайны компании

· Использование служебного положения

· Работа и личная жизнь сотрудников

· Информация о принятых в компании стиле поведения, общения, форме одежды

**Важно помнить, что корпоративный кодекс - это документ, который сообщает:**

· новичку и сотруднику компании - что и как принято делать в компании,

· топ - менеджменту компании - какие способы достижения поставленных целей являются желательными и допустимыми,

· клиенту компании – что, и каким образом компания делает для него, чем руководствуется, что ценит, кроме своей прибыли,

· партнеру компании - насколько компания честна и справедлива по отношению к своим партнерам, заинтересована ли она в долговременных отношениях,

· обществу - о той пользе, которую компания приносит в этот мир, о той социальной ответственности, которую компания взяла на себя.

[**Стандарт**](http://d-ms.com.ua/articles/view/11) – это всегда нечто новое в жизни компании. Даже в том случае, когда он просто описывает то, что и так давно принято в организации. Сопротивление всему новому весьма естественно – человек так устроен. Исследователи утверждают, что только 15% людей позитивно относятся к нововведениям, остальные 85% сопротивляются, критикуют, обесценивают, саботируют и прочее. Это нормально. Поэтому чтобы корпоративный кодекс компании был эффективным необходимо серьезно и кропотливо отнестись не только к его созданию, но и к его внедрению. После принятия кодекса важно добиться неукоснительного выполнения его основных положений, что обязательно должно контролироваться руководителями всех уровней. Например, если речь идет о внедрении и соблюдении персоналом стандартов взаимодействия с клиентами, возможен следующий подход:

1. Обучить персонал эффективному взаимодействию с клиентами.

2. Поддержать эффект обучения непосредственно на рабочем месте в форме наставничества и коучинга.

3. Обучить руководителей отслеживанию работы подчиненных по стандартам, умению давать эффективную обратную связь и грамотно критиковать.

4. Увязать стимулы и выполнение стандартов (то есть ввести категории, внутрифирменные квалификационные группы, различающиеся по оплате труда: если сотрудник работает по стандарту - то получает доплату, не работает – доплату не получает; но не рекомендуется штрафовать за невыполнение стандартов, целесообразнее доплачивать тем, кто работает в соответствии с требованиями стандартов).

5. Выявить персонал, который принял новые правила игры (новые стандарты) и поощрять этих работников; выявить персонал, который не хочет, не может, до сих пор не умеет работать по стандартам и принять управленческое решение, что с этими сотрудниками делать: побеседовать, поддержать, обучить, проконсультировать и т.д. Отследить выполнение внутрифирменных стандартов с максимальной объективностью в торговых залах помогает, например, программа [«Тайный покупатель».](http://d-ms.com.ua/contents/view/12)

Постоянно уделяйте внимание персоналу, от которого требуется работать по стандартам. Одна известная управленческая аксиома гласит: «Только довольный внутренний клиент может обеспечить довольного внешнего клиента». Генеральный директор, линейные менеджеры, наставники, директор службы персонала, тренер, коуч, и другие ключевые фигуры непременно в той или иной форме должны поддержать персонал, который привыкает работать по-новому.

Вопросы для самопроверки

1. Понятия культуры, корпорации, организации.

2. Типы и виды культуры.

3. Понятие корпоративной культуры.

4. Генезис и развитие концепции корпоративной культуры.

5. Структура корпоративной культуры.

6. Функции корпоративной культуры.

7. Типы корпоративной культуры.

8. Виды корпоративной культуры.

9. Формы корпоративной культуры.

10. Уровни корпоративной культуры.

11. Этапы формирования корпоративной культуры.

12. Стандарты приветствия, обращения и извинения.

13. Стандарты представления, знакомства, прощания.

14. Стандарты ведения диалога.

15. Стандарты разговора по телефону.

16. Стандарты выхода из затянувшейся беседы.

17. Стандарты расчета с клиентом.

18. Стандарты поведения с постоянными клиентами.

19. Стандарты общения со сложными клиентами.

20. Стандарты поведения персонала в конфликтной ситуации.

21. Стандарты упрощения работы коллег.

22. Стандарты введения в коллектив нового сотрудника.

23. Стандарты обучения коллег.

24. Стандарты общения с коллегами при заказчике.

25. Стандарты поведения в конфликтной ситуации с коллегами.

26. Стандарты отношений с подчиненными.

27. Стандарты отношений с руководителями.

28. Стандарты сквозного прохода информации из внешней среды и доведения ее до сведения коллег.

29. Стандарты неразглашения конфиденциальной информации.

30. Стандарты представления компании от своего имени.

31. Стандарты защиты сферы интересов кампании.

32. Стандарты планирования работы.

33. Стандарты психологической настройки на работу.

34. Стандарты выполнения порученной работы.

35. Стандарты контроля промежуточных результатов.

36. Стандарты работы в чрезвычайных обстоятельствах.

37. Стандарты увольнения.

38. Стандарты качества работы.

39. Стандарты фиксации, накопления и решения проблем в рабочем порядке.

40. Стандарты единого фирменного стиля.

41. Стандарты оформления рабочего места.

42. Стандарты поведения на рабочем месте.

43. Стандарты окончания работы.

44. Восточные модели корпоративной культуры.

45. Западные модели российской культуры.

46. Особенности российской корпоративной культуры.

47. Понятие и принципы разработки корпоративного кодекса чести.

48. Содержание корпоративного кодекса чести.

49. Преимущества при принятии корпоративного кодекса чести.