

Унылова Анастасия Владимировна

## ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

### Резюме:

*Сформированная организационная культура – это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые они выработали на базе предыдущего опыта.*

*Основываясь на своем личном жизненном опыте, представлении о роли и месте данной организации в мире, природе человеческих отношений, практике менеджмента, учредители компании вырабатывают главные принципы ее корпоративной культуры и передают их членам организации при помощи ряда первичных и вторичных механизмов.*

*Основными мероприятиями по формированию сильной корпоративной культуры являются:*

- 1. Разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников корпорации.*
  - 2. Разработка системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов корпорации.*
  - 3. Разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом, государством.*
  - 4. Корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями.*
  - 5. Информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий.*
- В решении задачи поддержания сформированной корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора: отбор персонала, деятельность высшего руководящего звена и методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация).*

### Ключевые слова:

*корпоративная культура, организация, ценности, люди, формирование, поддержание, методы, эффективность.*

Unylova Anastasia Vladimirovna

## FORMATION AND SUPPORT OF CORPORATE CULTURE IN THE ORGANIZATION

### Summary:

*Developed organizational culture is an outcome of interaction between desires and predilections of the organization founders and employees' basic values, which they have developed as a part of the previous experience.*

*Based on the personal experience, the view about the role and place of the organization in the world, the nature of human relationships, and management practices, the founders of the company develop the basic principles of its corporate culture and pass them on to the associates of the organization through a series of primary and secondary mechanisms.*

*The main activities helping to build a strong corporate culture are:*

- 1. Development of a system of values, goals and specific objectives focused on the goals achievement for all the team members of the corporation.*
- 2. Development of the system for search, service and keeping of customers.*
- 3. Development of a program of interaction with the local community, society, city, state.*
- 4. Adjustment of organizational and economic recording in accordance with the introduced guidelines.*
- 5. Information support, training and management of adopted measures.*

*To meet the challenge of maintaining the developed corporate culture it is necessary to consider three factors: staff selection, activities of senior management, and techniques that help employees to adapt to the environment of the company (socialization).*

### Keywords:

*corporate culture, organization, values, people, formation, maintenance, methods, efficiency.*

Формирование и развитие корпоративной культуры определяется рядом факторов – существующими обычаями и традициями, стилем работы, национально-культурными аспектами, миссией и целями организации, конкурентной средой, государственными законами и идеологией, модой и т. д. Но все эти факторы во многом формируются на основе предыдущего опыта. Именно поэтому нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры – философии основателей организации. Традиционно именно основатели компании оказывают определяющее воздействие на становление первоначальной культуры.

Осуществляя и воплощая свою мечту, они пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая сильно влияет на сотрудников, основатели компании создают сплоченную организацию с сильной культурой. Сформированная организационная культура – это результат взаимодействия желаний и пристрастий учредителей организации и базовых установок сотрудников, которые они выработали в результате своего предыдущего опыта [1, с. 37].

Например, взгляды Т. Ватсона на разработку, производство и обновление продукции, манеру одеваться, политику поощрений и компенсаций до сих пор ощутимы в IBM, хотя Ватсон умер в 1956 г. Компания У. Диснея до сих пор пропагандирует идею своего основателя о сказочных развлечениях [2, с. 52].

Итак, в основе корпоративной культуры лежит видение создателей компании того, что представляет собой эта организация, почему она функционирует именно в этой сфере, какие обязательства перед заказчиками она на себя берет, какие нормы поведения существуют в общении с окружающими.

Определение целей организации – это важнейший нравственный вопрос, который должен решать руководитель. Р. Мертон подчеркивает, что этот нравственный выбор «во многом определяется системой ценностей, в рамках которых действует корпорация. А эти ценности, в свою очередь, основаны не столько на экономических функциях корпорации, сколько на культуре, традициях, собственном опыте и личной склонности их руководителей, обнаруживающихся в текущей экономической, политической и социальной ситуации» [3, с. 126].

Основатели организации обычно имеют общее представление о том, как организация должна решать проблемы внешней и внутренней интеграции.

Основываясь на своем личном жизненном опыте, представлении о роли и месте данной организации в мире, природе человеческих отношений, практике менеджмента и т. д., учредители компании вырабатывают главные принципы ее корпоративной культуры и передают их членам организации при помощи ряда первичных и вторичных механизмов, действующих как скрыто, так и открыто (таблица 1).

**Таблица 1 – Механизмы внедрения культурных основ [4, с. 52]**

<b>Первичные механизмы внедрения культурных основ</b>	<b>Вторичные механизмы внедрения культурных основ</b>
Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя	Композиция и устройство организации
Критерии распределения поощрений и вознаграждений	Организационные системы и принципы деятельности организации
Намеренное создание образцов для подражания, наставничество	Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов	Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных лицах и событиях
Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, провозглашающие ее философию и идеологию

Данные механизмы культурных основ создают так называемый корпоративный климат организации. На первой стадии развития организации этот климат определяется лидером, на более поздних – является отображением и проявлением общих культурных представлений.

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора: отбор персонала, деятельность высшего руководящего звена и методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация) [5, с. 170].

*Отбор персонала* преследует определенную цель – идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими успешно выполнить работу.

*Деятельность руководящего звена.* Создатели компании, которые на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников (научной литературы, мнений профессионалов, экспертов и т. д.), вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать их видение цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель создает корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребности. Менеджер должен обладать способностью учить других понимать то, что важно, что этично для компании, а что нет. Менеджер организует подчиненных для более эффективного выполнения того, что каждый из них отдельно сделать не может [6, с. 108].

Чтобы у сотрудников выработалось правильное представление о корпоративных нормах и ценностях, руководителям компании необходимо последовательно проводить единую поведенческую линию, модель «поступок – следствие» должна всегда срабатывать одинаково. Так, чтобы служащие всегда приходили на работу вовремя, на каждое опоздание менеджер должен реагировать отрицательно. Люди узнают больше о корпоративной культуре из наблюдаемых

поведенческих реакций, чем из вывешенных на стене лозунгов или декларируемых принципов организационной политики.

Следовательно, корпоративная культура передается через ответную реакцию менеджера на действие работника. По мере роста числа усвоенных моделей «поступок – следствие» у нового члена организации возникает представление о полном спектре принятых в организации норм, и корпоративная культура, в свою очередь, формирует у индивида требуемое восприятие действительности путем создания новых норм, ценностей, представлений.

*Культурная адаптация и ее основные стадии.* Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и соответствовать ей. Именно поэтому предпринимаются шаги помощи новым работникам в адаптации к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей [7, с. 175].

Процесс вступления новых работников в организацию – самая критическая стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника. Те новички, которым не удается усвоить основные нормы поведения, рискуют стать нонконформистами, что впоследствии приводит к увольнению. Организация продолжает процесс социализации своих сотрудников, хотя и не так явно и интенсивно, на протяжении всей их работы в компании, что способствует поддержанию и укреплению ее корпоративной культуры.

Социализация проходит несколько ступеней. *На предварительной стадии* (до фактического поступления на работу в организацию) новичок получает представление об организации, чтобы прийти в нее с установившимся набором ценностей, отношений и ожиданий. *На стадии «столкновения»* новый работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы на фирме и сравнивает ее со своими ожиданиями. И, наконец, *на стадии «метаморфозы»* работник должен разрешить любые проблемы, возникшие на предыдущих стадиях.

Существуют несколько методов поддержания корпоративной культуры [8, с. 126]:

- существующая мотивация и ее усиление;
- инициатива, ее ограничение и поддержка;
- конфликт и две его важные позитивные стороны – высокая энергетика и стремление к изменениям – позволяют компании лучше достигать своих целей;
- нахождение путей самореализации сотрудников и раскрытие их способностей;
- тренинг может служить для диагностики проблем подразделения или организации в целом; может стать фактическим подтверждением таких норм, как «в нашей организации каждый может быть услышан», «в нашей организации можно и нужно проявлять инициативу», «в нашей организации можно работать с удовольствием»;
- адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре организации.

Итак, к формированию и поддержанию корпоративной культуры организации необходимо подходить индивидуально, учитывая ее специфику вообще, а также ее назначение (миссию, цели, задачи); операционные средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности участников организации, систему стимулирования, контроль, информационное обеспечение и т. д.; критерии достижения целей и оценки результатов; средства внутренней интеграции, к которым относятся язык, приемы включения новых членов в корпорацию, способ распределения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование выдающихся работников, воздание почестей символам корпорации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напоминать работникам о поведении, которое от них требуется) и т. д. [9, с. 22].

Основными мероприятиями по формированию сильной корпоративной культуры являются:

1. Разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников корпорации.
2. Разработка системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов корпорации, которая базировалась бы на учете социально-психологических особенностей клиентов; культурном, социально-психологическом отборе сотрудников, осуществляющих эти контакты; оргдокументации, деловых инструкциях, обеспечивающих профессиональный, доброжелательный стиль общения.
3. Разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом, государством.
4. Корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями.
5. Информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий.

## Ссылки:

1. Радченко Я. Организационная культура руководителя // Проблемы теории и практики управления. 1992. № 4.
2. Корпоративная культура : учеб. пособие / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. Минск, 2006.
3. Цит. по: Спивак В.А. Корпоративная культура : монография. СПб., 2001. С. 126.
4. Корпоративная культура : учеб. пособие.
5. Там же.
6. Дороу В. Проблемы внедрения кодекса корпоративных ценностей: практика транснациональных компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5. Экономика. 2008. № 1.
7. Корпоративная культура : учеб. пособие.
8. Спивак В.А. Корпоративная культура : монография. СПб., 2001. С. 126.
9. Андреева И.В., Бетина О.Б. Технология разработки и внедрения модели управления персоналом на основе корпоративной культуры с учетом допустимого ценностного давления // Проблемы функционирования социально-экономических систем : сб. науч. тр. / отв. ред. Б.М. Генкин. СПб., 2007.

## References:

1. Radchenko, Y 1992, 'Head of Organizational Culture', *Problems of the theory and practice of management*, no. 4.
2. Kuznetsov, IN 2006, *Corporate culture*, Minsk.
3. Cit. by: Spivak, VA 2001, *Corporate culture: the monograph*, St. Petersburg, p. 126.
4. Kuznetsov, IN 2006, *Corporate culture*, Minsk.
5. Kuznetsov, IN 2006, *Corporate culture*, Minsk.
6. Dorouh, V 2008, 'Problems of implementation of the Code of corporate values: the practice of multinational companies', *Herald of St. Petersburg University. Ser. 5 Economy*, no. 1.
7. Kuznetsov, IN 2006, *Corporate culture*, Minsk.
8. Spivak, VA 2001, *Corporate culture: the monograph*, St. Petersburg, p. 126.
9. Andreeva, IV & Betina, OB 2007, 'Technology development and implementation of human resource management model based on the corporate culture, taking into account the allowable pressure of the valuable', *Problems functioning socio-economic systems: scientific works*, St. Petersburg.