

Машедо В.С., студ. гр. 402а БГУКИ

Науч. рук. – Морозов А.В.,

доктор филологических наук, профессор

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В ФУНКЦИОНИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Система управления организацией – одно из ключевых понятий теории организации, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий для исполнения определённых целей. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Управлять – значит использовать экономические, психологические, финансовые и другие инструменты для осуществления поставленных задач.

Корпоративная культура оказывает значительное влияние на успешность реализации эффективной стратегии функционирования организации. Только в случае полного соответствия между культурой и долгосрочными планами организация достигнет хороших результатов: высокоорганизованная культура поддерживает реализацию стратегии, даёт необходимые стимулы к творческой деятельности работников, воспитывает и мотивирует их. Наиболее полное определение корпоративной культуры, на наш взгляд, дали Виханский О.С. и Наумов А.И. «Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [3, с. 6 – 7].

Корпоративная культура состоит из следующих элементов: социально-психологический климат на предприятии, «качество трудовой жизни» работников, стиль управления, кадровая политика, трудовые ценности, организационный патриотизм. Важным атрибутом считается «символика», с

помощью которой ценностные ориентации передаются членам организации, и эффективные функции и способы, создающие культурное пространство и особое ощущение реальности.

Е.Шейн в корпоративной организационной культуре выделяет три уровня: «поверхностный», «внутренний», «глубинный». «Поверхностный» уровень включает такие видимые внешние факторы, как продукция и услуги, используемая технология наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На «внутреннем» уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Третий, глубинный уровень, включает базовые предположения (понимание реальности, времени и пространства; отношение к человеку, отношение к работе), которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру [1, с. 121 – 125].

Все вышеперечисленные составляющие формируют корпоративную культуру организации. Она проявляется в системе ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компании, в этических нормах и официальной политике (особенно по отношению к работникам, профсоюзам, акционерам, покупателям), в традициях организации, в межличностных отношениях, практике контроля за работой персонала, в четких установках и кредо компании, отношении к работникам и в особой внутренней среде фирмы.

По сравнению с другими инструментами управления персоналом (например, такими как инструкции, постановка задачи и контроль исполнения) корпоративная культура направлена не на внешние, а на внутренние регуляторы поведения сотрудников, т. е. вступает в действие тот самый глубинный слой корпоративной культуры. Сотрудник сам регулирует свое поведение и активность деятельности в соответствии с принятыми

стандартами и нормами организации не потому, что его заставляют или ему «предписывают», а так как эти стандарты и нормы соответствуют его внутренним ценностям. Мотивирование сотрудников в общественной организации основывается на признании личности сотрудника и его творческих, организационных и коммуникативных способностей. В некоммерческой структуре люди ищут возможность приложить усилия к осуществлению не только высокой цели, но и чего-то приятного для себя лично, например, признания нужности и ценности для группы [2, с. 136 – 144].

Центральные вопросы в формировании корпоративной культуры: «Каким же образом основатели и другие ключевые фигуры образующейся компании внедряют свои предложения, идеи, ценности?», «Как руководители при обретении организацией определенной стабильности оказывают влияние на дальнейшее развитие корпоративной культуры?». Рассмотрим процесс формирования корпоративной культуры с точки зрения того, как руководитель может использовать свою власть для распространения свойственных ему представлений.

Шесть представленных в нижеприведённой таблице механизмов являются эффективными первичными средствами, с помощью которых лидеры (руководители) внедряют свои собственные представления в каждодневную жизнь корпорации. Посредством вещей, на которые они обращают особенное внимание, критериев назначения вознаграждения и распределения ресурсов; критериев набора, продвижения по службе и увольнения; поведения, характерного для кризисных ситуаций и т.д., лидеры сознательно или неосознанно изъясляют присущие им представления. Вторичные механизмы могут быть эффективными средствами в формировании «сильной» корпоративной культуры, если лидер сможет использовать их должным образом.

<i>Первичные механизмы внедрения</i>	<i>Вторичные механизмы</i>
--------------------------------------	----------------------------

<i>культурных основ</i>	<i>внедрения культурных основ</i>
На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры (руководитель)	Структура и устройство организации
Как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах	Организационные системы и процедуры
Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	Организационные обычаи и ритуалы
Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях
Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

Данные механизмы культурных основ создают так называемый корпоративный климат организации. На первой стадии развития организации этот климат во многом определяется руководителем, на более поздних стадиях он является отображением и проявлением общих культурных представлений.

Значительное влияние на формирование корпоративной культуры и на бизнес в целом оказывает национальная культура. Особенно существенным этот фактор является для многонациональных корпораций или корпораций, которые выходят на международный рынок. Успех таких корпораций зависит от того, насколько им удалось ликвидировать трения в отношениях между сотрудниками (руководителями и подчиненными) разных национальностей, с многообразными культурными традициями, а также насколько им удалось изучить и адаптироваться к национальной культуре той страны, на рынок

которой они выходят [1, с. 29 – 31].

На наш взгляд, основными направлениями деятельности руководителей по формированию прогрессивной корпоративной культуры являются:

1. Разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников организации.

2. Разработка системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов организации, которая базировалась бы на учете: социально-психологических особенностей клиентов; культурном, социально-психологическом отборе сотрудников, осуществляющих эти контакты; оргдокументации, деловых инструкций, 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.

К формированию корпоративной культуры организации необходимо подходить индивидуально, учитывая специфику корпораций вообще, а также назначение конкретной корпорации (ее 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 организацию, 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 др. При изменении корпоративной культуры очень важно соблюдать постепенность и

поэтапность нововведений, кроме того, не менее важно, чтобы элементы новой культуры не вступали в явное противоречие с существующей системой ценностей корпорации. Нужно, чтобы новую культуру принимали и поддерживали все высшие руководители. Только в этом случае совершенствование корпоративной культуры в дальнейшем будет способствовать процветанию корпорации.

Рекомендации по совершенствованию деятельности руководителей по формированию корпоративной культуры организации:

1. Необходимо разработать четкую нормативную базу по корпоративной культуре (разработать свой кодекс корпоративного управления, который включает положения о взаимоотношениях головного подразделения с филиалами и структурными подразделениями, кодекс поведения сотрудников, кодекс взаимоотношений сотрудников и клиентов (потребителей услуг), кодекс партнерства);

2. Важно создать стандарт информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким коммуникационным каналам и кем должна доводиться до персонала), что необходимо для большей информированности работников о планах и действиях руководства, а, следовательно, помогает налаживанию доверительных взаимоотношений между руководством и подчиненными и создает у сотрудников ощущение сопричастности и необходимости в данной работе;

3. Необходимо разработать и осуществить комплекс коллективных мероприятий, так называемых «программ отдыха» (совместные выезды на природу, походы в театр, на экскурсии, совместные банкеты и т.п.) для поддержания «здорового» корпоративного климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками и начальством, которые бы стали одной из традиций предприятия.

4. Требуется научно обоснованная разработка ключевых показателей эффективности для различных категорий работников, и, в первую очередь,

для работников управленческого аппарата.

Таким образом, важность постоянного участия руководителя в формировании и поддержании высокого уровня развития корпоративной культуры любой организации определяется рядом обстоятельств. Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности. Во-вторых, знание основ корпоративной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное. В-третьих, корпоративная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и стимулируя таких людей, корпоративная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

-
1. Блинов, А.О. Совершенствование корпоративной культуры предприятий / А.О. Блинов // Управление персоналом. – 2012. – № 12. – 169 с.
 2. Быков, В. Корпоративная культура в системе социально-трудовых отношений / В. Быков, Н. Пичко // Общество и экономика. – 2009. – № 3. – 318 с.
 3. Козлов, В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. – М. : Альфа – пресс, 2009. – 304 с.
 4. Мишаткина, Т.В. Феномен общения в философии и культуре / Т.В. Мишаткина, Я.С. Яскевич – Минск, 2000. – 258 с.
 5. Юрина, Т. Формирование корпоративной культуры в общественной организации / Т. Юрина // ViZ – Vote. – 2010 – № 3. – С. 25 –29.