

**МДК.02.03. Менеджмент и управление персоналом
в организациях общественного питания**

Вид занятия: лекция (4 часа)

Тема занятия: Управление организационной культурой предприятий общественного питания

Цели занятия:

- дидактическая - изучить понятие организационной культуры, структуру и содержание организационной культуры.
- заинтересовать студентов в изучении дисциплины в целях дальнейшего использования знаний и навыков в учебной и профессиональной деятельности; воспитание высокой творческой активности и сознательного отношения к будущей профессиональной деятельности.

**Тема 6.6 Управление организационной культурой
предприятий общественного питания**

1. Понятие организационной (корпоративной) культуры предприятия.
2. Структура и содержание корпоративной культуры.
3. Роль корпоративной культуры в управлении предприятием.
4. Методы формирования корпоративной культуры

Самостоятельная работа обучающихся

Составить и выучить конспект занятия.

Ответить устно на вопросы для закрепления материала.

Подготовить сообщение на тему «Характеристика проблем формирования структуры организационной культуры предприятия общественного питания».

Выполненную работу прислать на эл. почту:

larisalogvina@bk.ru или https://vk.com.l_logvina

Рекомендуемая литература:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Издательский Дом «Гардарики», 2021.-510 с.
2. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. М., «Инфра - М», 2019.-297 с.
3. Герчиков И.Н. Менеджмент. М., «Банки и биржа, ЮНИТИ», 2015.-380 с.
4. Коргова М. А. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие, Ростов н/Д : Феникс, 2018.-378 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. - М.: Дело, 2019.-704 с.

1. Понятие организационной (корпоративной) культуры предприятия.

В основе успехов или неудач ресторана лежат причины, которые прямо или косвенно связаны с уровнем его организационной (корпоративной) культуры. Имидж ресторана, восприятие его посетителями и деловыми партнерами, стиль руководства, морально-психологический климат в коллективе, отношение администрации ресторана к своим сотрудникам, их социальная защищенность – все это не может не влиять на результаты работы ресторана. Все это включает в себя понятие «корпоративная культура ресторана».

Организационная (корпоративная) культура ресторана – сложное многогранное явление, включающее особенности поведения работников конкретного ресторана по отношению к посетителям, деловым партнерам, своим сотрудникам.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками ресторана, которые определяют нормы их поведения и особенности их обслуживающей деятельности.

В корпоративной культуре ресторана сфокусирована система материальных и духовных ценностей, присущих данному ресторану. Она отражает индивидуальность ресторана, которая проявляется в поведении работников, взаимодействии с окружающей средой. Корпоративная культура характеризуется определенными признаками и выполняет определенные функции.

Суть корпоративной культуры ресторана проявляется в ее функциях, а именно:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры в ресторанном бизнесе, продуцирование новых ценностей в области обслуживания и их накопление;
- оценочно-нормативная функция – сравнение реального поведения работника и трудового коллектива ресторана в целом с действующими общепринятыми нормами культурного поведения;
- регламентирующая и регулирующая функция – корректировка поведения сотрудников ресторана в соответствии с принятыми культурными нормами;
- познавательная функция – знакомство с понятием и усвоение сотрудниками ресторана сути корпоративной культуры, что способствует ее включению в жизнь коллектива;
- смыслообразующая функция – корпоративная культура непосредственно влияет на мировоззрение работника;
- коммуникационная функция – ценности корпоративной культуры ресторана обеспечивают эффективное взаимодействие и взаимопонимание сотрудников;
- рекреативная функция – восстановление духовных сил работников в процессе восприятия элементов корпоративной культуры;
- функция общественной памяти – сохранение и накопление опыта корпоративной культуры.

Особо важную роль в формировании корпоративной культуры ресторана играют лица, обладающие полномочиями власти: руководители, линейный и функциональный менеджмент и владельцы.

Интересы этих трех групп зачастую не совпадают, но от удовлетворения интересов и потребностей каждой группы зависит будущее ресторана.

Превращение сотрудников в совладельцев ресторана обеспечивает их причастность к его делам, повышает преданность заведению, стимулирует рост отдачи.

Наиболее важным показателем корпоративной культуры служит отношение руководства ресторана к посетителям, акционерам и своим сотрудникам. Эти отношения подразумевают:

- определение целей и формулировка миссии ресторана;
- рейтинг и имидж ресторана;
- наличие сертификата качества по международным стандартам ISO;
- проявление социальной ответственности.

Определение целей ресторана осуществляется при решении руководством наиболее важного нравственного вопроса: должен ли ресторан действовать на рынке ради получения максимальной прибыли или служить потребителю? Такой нравственный выбор определяется той или иной системой ценностей, присущей данному ресторану. Таким образом, в основе корпоративной культуры ресторана находится определенная система ценностей.

Между тем многие успешные и процветающие рестораны сформулировали для себя систему основных ценностей и убеждений, которыми они руководствуются при решении основных вопросов как хозяйственной деятельности, так и в отношении своих сотрудников и клиентов. Основные элементы корпоративной системы ценностей ресторанов следующие:

- получение прибыли и развитие ресторана при соблюдении взаимной выгоды ресторана и посетителей;
- честная конкурентная борьба;
- участие работников в управлении рестораном;
- высокие индивидуальные достижения сотрудников и работа в команде рассматриваются как важные составные части успеха всего ресторана;
- высокая производительность и прогрессивность технологий в ресторане, активность и созидательность работников;
- создание общей атмосферы удовлетворенности работой в ресторане, причастности к его достижениям.

Таким образом, при определении основных целей деятельности ресторана формулируется его миссия – социально значимая роль ресторана.

Наличие определенной системы корпоративных ценностей обеспечивает позитивное отношение посетителей и общества в целом к данному ресторану. Соответствующая информация о нем распространяется средствами массовой информации, через клиентов и деловых партнеров, акционеров. Это способствует росту продаж, повышению конкурентоспособности ресторана, что напрямую отражается на увеличении его экономических показателей.

Иными словами, наличие общезначимых корпоративных ценностей формирует благоприятный имидж ресторана (его репутацию, восприятие обществом) в глазах посетителей и деловых партнеров. От их субъективного отношения к ресторану зависят его успех и развитие.

Имидж можно рассматривать и как фактор доверия к ресторану посетителей, и как фактор его процветания. Достаточно посетителю хотя бы один раз отведать некачественное блюдо или столкнуться с неэтичным поведением сотрудника, как репутация данного ресторана в его глазах резко падает. В результате и он сам, и его ближайшее окружение выпадают из числа посетителей ресторана.

Важнейшей составной частью корпоративной культуры ресторана следует считать его общественно полезную деятельность (благотворительность, меценатство).

Социальная ответственность ресторана не сводится только к юридической ответственности. Она должна рассматриваться как его добровольное и активное участие в решении социальных проблем коллектива и общества. Это готовность ресторана, как части общества, обеспечивать интересы членов этого общества: сотрудников, гостей, акционеров, партнеров и др.

Корпоративная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа корпоративного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т. п. — все это накладывает свой отпечаток. Большое значение имеет история становления предприятия, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры корпоративного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

Таким образом, корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

2. Структура и содержание корпоративной культуры.

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня корпоративной культуры:

1) поверхностный (символический) уровень — это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п. Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

2) подповерхностный уровень — объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. Типичным примером такой ценности может служить установка «клиент всегда прав» в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. В частности, продолжающееся

существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

3) базовый (глубинный) уровень – базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения 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.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

Мировоззрение — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

Корпоративные ценности, т. е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между корпоративным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Корпоративные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых

заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами корпоративной культуры.

Нормы — совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.), свидетельствующие о существовании множества микрокультур;

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи: как организовано питание работников в организации,

включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.;

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование: восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности;

6. Взаимоотношения между людьми: влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания. Соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов;

7. Ценности и нормы первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;

8. Мировоззрение: вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.;

9. Развитие и самореализация работника: бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту;

10. Трудовая этика и мотивирование: отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту. Качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации.

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить о корпоративной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т. е. собственно корпоративной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих корпоративных контркультур могут быть выделены следующие виды: прямая оппозиция ценностям доминирующей корпоративной культуры; оппозиция

структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

3. Роль корпоративной культуры в управлении предприятием.

Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Рассмотрим факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры. Ими являются:

- индивидуальная автономность — степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура — взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление — степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция — степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение — степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержка — уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование — степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность — степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами — степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками — степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

На формирование корпоративной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его

личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

«Глубина» корпоративной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное «влияние на поведение в организации». В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная корпоративная культура.

Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Таким образом, различные организации тяготеют к определенным приоритетам в корпоративной культуре. Культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами (рис. в Приложении к курсовой работе).

Первый представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель - лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации.

Применение второго способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации.

Первый способ может реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям.

Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, который предусматривает бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации.

Специалисты выделяют два пути влияния корпоративной культуры на жизнь организации.

Первый, как это было показано выше, — культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй — культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Говоря о роли корпоративной культуры в управлении предприятием, необходимо отметить, что корпоративная культура и корпоративное управление являются решающими факторами, определяющими эффективность любого современного предприятия.

Исследователи выделяют довольно значительный набор функций корпоративной культуры, так или иначе влияющих на эффективность деятельности предприятия. Функциями является:

1) воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;

2) оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с существующими нормами культурного поведения и с идеалами можно говорить о позитивных и негативных действиях, гуманных и негуманных, прогрессивных и консервативных);

3) регламентирующая и регулирующая функции, т.е. применение корпоративной культуры как индикатора и регулятора поведения работников;

4) познавательная функция (познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в коллективную деятельность, определяет его успешность);

5) смыслообразующая функция (влияние на мировоззрение работника, превращение корпоративных ценностей в ценности личные, либо вступление в состояние конфликта);

6) коммуникационная функция (через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание сотрудников и их взаимодействие);

7) функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;

8) рекреативная функция (восстановление духовных сил с процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры).

Итак, формирование и управление корпоративной культурой — важный, принципиальный момент в становлении и развитии организации, почва для качественного управления изменениями и повышения социального статуса работников. Управление корпоративной культурой осуществляется в рамках

корпоративных проектов. Рассмотрим далее методы формирования корпоративной культуры.

4. Методы формирования корпоративной культуры

Применение методов формирования корпоративной культуры на практике существенно отличается от теоретических выкладок специалистов в этой области, так как специфика каждой компании накладывает тот или иной отпечаток на практическое применение теории.

История учит, что в наиболее «здоровых» и преуспевающих компаниях стратегия и система управления определяются и организуются с целью более широкой, чем просто рост акционерной стоимости.

Главная проблема, которую отмечают исследователи, заключается в том, что корпоративную культуру нельзя изменить по приказу сверху. Целенаправленное изменение культуры (если оно вообще возможно) не происходит только потому, что руководство отдает такое указание. В этом случае не помогут ни декларации основных ценностей, ни программа перемен или комбинация инициатив.

Обычно нужен резкий шок вроде экономического кризиса или скандала для того, чтобы люди в организации начали интересоваться корпоративной культурой и целенаправленно развивать ее позитивные характеристики. В любых обстоятельствах попытка вызвать глубинные культурные изменения — сложный и болезненный процесс.

Можно ли в принципе говорить о «проекте по формированию и поддержанию корпоративной культуры»? Специалисты указывают, что можно, но с определенными оговорками.

Вполне управляемым является внешний уровень корпоративной культуры: присущие организации символика, мифология, ритуалы, обряды, церемонии. Можно сформировать и совершенствовать и базовый уровень, достаточно трудоемкий и сложный: декларируемые ценности и нормы поведения, выражаемые в миссии, видении, кодексе, правилах внутреннего распорядка, регламентах, положениях и пр. Но имеется и внутренний уровень — неформальная часть корпоративной культуры, проявляемая в неписаных правилах взаимоотношений сотрудников как между собой и с внешним миром. Именно из-за несоответствия внутреннего уровня внешнему культура может играть и дезорганизующую роль, быть непродуктивной. В этих случаях помогает практическое «включение» сотрудника в деятельность, направленную на реализацию декларируемой ценности с тем, чтобы она стала его личностной ценностью.

Если мы признаем управляемость корпоративной культуры, то кто же выступает в качестве субъектов управления, кроме владельцев и топ-менеджеров? Нередко «имя им — легион»: это подразделения корпорации, отвечающие за стратегическое развитие, связи с общественностью, управление делами и хозяйственную деятельность, безопасность, управление персоналом, наконец (а может быть, и в первую очередь, но возможны варианты в зависимости от организации).

В любом случае, у кадровой службы в этом контексте имеется своя уникальная задача, заключающаяся в том, чтобы четко различать тех сотрудников, которые действительно разделяют культурные ценности организации и следуют им в поведении, и тех, кто только внешне декларирует солидарность с ценностями и принципами. Чтобы достичь идентификации работников с компанией, нужно

осуществлять целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов на работу. Подбираются следующие категории персонала: принимающий правила игры, готовый перенять правила игры, и являющийся носителем недостающих в компании ценностей и способный передавать их другим сотрудникам (это относится в первую очередь к менеджерам на ключевых позициях). Поступившие на работу сотрудники подвергаются различным внутриорганизационным воздействиям, которые нацелены на то, чтобы новички задумались о существующей системе корпоративных ценностей и о том, смогут ли они их принять. Заключительным шагом в процессе принятия работником ценностей и принципов является внутриорганизационное признание и продвижение тех из них, кто может служить ролевыми моделями для коллег. Продвигая таких сотрудников по службе или выдвигая их в кадровый резерв, компания побуждает остальных работников следовать их примеру. И, наконец, никуда не деться от необходимости высвобождения работников, игнорирующих корпоративные ценности и принципы.

Вопросы для закрепления материала

1. Назовите понятие организационной (корпоративной) культуры предприятия.
2. Назовите и объясните структуру и содержание корпоративной культуры.
3. Роль корпоративной культуры в управлении предприятием.
4. В чем заключаются методы формирования корпоративной культуры?