

К ВОПРОСУ О СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДАХ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Земскова Александра Александровна

магистрант, кафедра Менеджмента, Самарский государственный экономический университет, РФ, г. Самара

Кривцов Артем Игоревич

научный руководитель, д-р экон. наук, проф., кафедра Менеджмента, Самарский государственный экономический университет, РФ, г. Самара

Взгляд на корпоративную культуру как на мощный источник конкурентных преимуществ разделяют ученые разных стран, активно изучающие особенности национальных управленческих практик. Активный диалог специалистов из различных государств и научных школ по вопросам диагностики организационной культуры – актуальная задача современного этапа развития российской науки управления.

Отечественные компании, которые добились высоких результатов на рынке, выдвигают на передний план проблемы организационного развития, повышения эффективности и качества труда, поиска дополнительных ресурсов для дальнейшего роста. Результаты теоретических и практических исследований внутренней организационной среды способствуют обретению новой идентичности и усилению конкурентных позиций растущих компаний.

Для российских предприятий развитие организационной культуры имеет особо актуальное значение. В условиях глобальной конкуренции, характеризующейся приходом на отечественные рынки западных конкурентов, которые в своем арсенале имеют большие финансовые резервы, возможность выживания на рынке, укрепление своих позиций связано, в первую очередь, только с человеческими ресурсами, сильными организационными традициями, культурой общения и др.

Можно выделить основные методы формирования и поддержания организационной культуры. К первичным методам относятся следующие:

1) Критерии отбора, найма, карьерного роста и увольнения сотрудников.

Необходимо подбирать сотрудников в компанию так, чтобы ценности работника совпадали с целями организационной культуры компании. Например, если организации нужен человек со знанием немецкого языка, но в дальнейшем подразумевается, что будет требоваться еще и знание французского, то эффективнее принять на работу сотрудника с базовыми знаниями французского или готового его изучать за счет компании.

Самой высокой формой проявления эффективной корпоративной культуры является идентификация работника с организацией, появление у него чувства сопричастности с ее жизнью. Компания заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом, разделяли ее ценности, правила и нормы, т.е. соответствовали существующей культуре. Полное отождествление сотрудника с организацией означает, что он не только соблюдает нормы и правила поведения, но и внутренне полностью принимает ценности, выделенные в компании.

Известная компания *Вимм-Билль-Данн* – один из лидирующих российских производителей молочной продукции и соков. По словам менеджеров компании по работе с персоналом, главное для нее, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды, работал на общий

успех компании. Для сотрудников организации созданы благоприятные условия (своя футбольная команда), совместные праздники и поездки с семьями за город, программы обучения и развития персонала, стажировки за границей. Основная цель – создать команду единомышленников, соединить и укрепить патриотические чувства людей к своему предприятию.

2) Механизмы поощрения сотрудников, которые должны согласовываться с миссией и целями компании.

Поощряя или наказывая определенное поведение, руководители тем самым демонстрируют, какие действия являются выгодными для компании, а какие наоборот получают негативный отклик. При этом важен практический аспект данного фактора, потому что поощрение или наказание идет за реальные действия, а не просто прописано в документах.

3) Стиль поведения руководителей, оказывающий влияние на поведение подчиненных, в отношении более низких уровней управления.

Стиль управления может быть как авторитарным, так и доверительным, влияющие на делегирование полномочий. В данном случае сами руководители выступают примером для своих подчиненных, способствуют формированию у них определенных ценностей и приоритетов.

4) Точки концентрации внимания со стороны руководства.

Вопросы, на которых руководство концентрируется в большей степени, воспринимаются подчиненными как наиболее приоритетные и решаются с особой тщательностью и усердием. «Колин Маршалл, генеральный директор British Airways, присутствовал на большинстве семинаров по обучению персонала, как результат – легендарный успех компании». Концентрация внимания сотрудников на интересующих руководство аспектах, происходящая за счет уточняющих вопросов, небольших комментариев или замечаний, позволяет добиваться того, чтобы их деятельность имела нужное для компании направление. Таким образом, руководитель способен доносить до подчиненных, какие именно аспекты являются наиболее важными.

5) Поведение руководства в критической ситуации.

Способность менеджмента оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка, нестандартно действовать при решении возникающих проблем, использовать новые эффективные методы для улучшения ситуации вносит уверенность и позитивность в восприятие сотрудниками руководства и фирмы в целом. В процессе могут формироваться новые принципы корпоративной культуры, новые нормы и ценности. Именно корпоративная культура в кризисной ситуации нередко оказывается решающим фактором, влияющим на дальнейшую возможность и успешность деятельности компании. Так, специалист в области маркетинга В. Оучи в качестве примера приводит ситуацию в некоторых американских корпорациях, которые во время финансового кризиса вместо требуемого сокращения штата сотрудников просто снизили всем заработную плату, в том числе и менеджерам.

Существуют так же вторичные факторы. Они, как правило, менее мощные и хуже поддаются оценке, контролю и управлению. При этом если вторичные и первичные механизмы сонаправлены, они будут дополнять друг друга, усиливая корпоративную культуру. Если же они разнонаправлены, то вторичные механизмы будут просто игнорироваться, либо станут причиной конфликтов.

1) Структура организации может влиять на сплоченность сотрудников, так как сильно структурированная компания может сталкиваться с разобщенностью отделов и нарастанием противостояния между ними. Коллегиальное же решение проблем наоборот может снижать конфликтность.

2) Способы передачи и распространения информации.

Большая доступность информации для сотрудников и возможность участия в ее обсуждении способны сглаживать конфликты и способствовать усвоению норм.

3) Дизайн и оформление помещения.

Современный и комфортабельный офис формирует в глазах клиентов благоприятный имидж фирмы, создавая впечатление, что в организации четкие и продуманные корпоративные принципы, а отношение к клиентам будет столь же аккуратное и внимательное. Сюда же можно отнести различные символические методы, которые связаны с материальным воплощением основных идей и целей компании.

4) Мифы и легенды об истории предприятия.

В процессе осуществления компанией своей деятельности в ней накапливаются определенные истории и мифы о работниках и руководстве. Данные факты позволяют распространять между сотрудниками определенные принципы морали. Но минусом является то, что распространяемые истории не всегда могут рассказываться достоверно, не существует четкого контроля того, что за информация распространяется между сотрудниками, и может возникать проблема «испорченного телефона».

5) Формальные правила, учитывающие миссию организации, позволяют улучшить информированность сотрудников о желаемом поведении их и других субъектов. Данные официальные заявления и документы также способны являться средством донесения до сотрудников корпоративных ценностей.

Для успешного поддержания культуры фирмы важно создать атмосферу доступности важной информации и «открытости» руководства. Во многих западных компаниях принята организация офиса по принципу «открытый план». Рабочие места организованы так, что понять, где заканчивается территория начальника и начинается территория подчиненного, невозможно. Это становится частью культуры компании. «У нас не только политика открытых дверей, но и «открытых окон», - говорит Петер Кнауэр, генеральный директор ООО «Кэдбери»: стены кабинета Кнауэра – это большие окна. В российских компаниях политика открытых дверей нашла не много откликов.

Сегодня корпоративная культура является одним из ключевых факторов успеха и мощным источником конкурентных преимуществ. Таким образом, формирование сильной корпоративной культуры и поддержания её на таком уровне является одним из возможных подходов к решению задач, связанных с повышением эффективности функционирования компании.

Список литературы:

1. Грошев И.В. Организационная культура [Текст]: учеб. пособ. / И.В. Грошев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 288 с.
2. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний. [Текст]: монография / Гудкова Т.В. - М.: Проспект, 2016. - 168 с.
3. Латфуллин Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Г.Латфуллин, О. Громова. - СПб: Питер, 2011. - 273 с.
4. Российский Журнал Менеджмента – [Электронный ресурс]. - [http:// www.rjm.ru](http://www.rjm.ru).
5. Электронная библиотека – [Электронный ресурс]. - <http://grebennikon.ru>.