

НИМ «ИЗУЧЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ»

ВЛИЯНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ

*Голомазова Тамара Николаевна,
кандидат философских наук,
доцент кафедры политологии и социологии
МГСУ*

Культура одно из самых многогранных понятий, в котором фиксируются особенности сознания, поведения, деятельности людей в конкретных сферах социальной жизни различных обществ.» Культура- это « специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе. «(Философский энциклопедический словарь. М.1983 г.) На уровне обыденного сознания (в узком понимании) культура ассоциируется с общим развитием человека, с наличием у него нравственных и эстетических качеств, способности к творчеству, в умении себя вести в различных ситуациях.

В обществе культура представлена в материальных и духовных ценностях, закреплена в институтах и системе социальных норм. Понятие культура предмет изучения и анализа многих гуманитарных наук. Но социологию интересует прежде всего нормативно – регулятивный аспект культуры. С точки зрения данного аспекта, она и рассматривает корпоративную культуру.

Понятие « корпоративная культура» впервые было введено в XIX веке военным немецким теоретиком Мольтке. Он применил его для характеристики отношений в офицерской среде, где отношения между людьми регулировались не только уставами, судами чести, дуэлями, но и атрибутами принадлежности к данной « корпорации « например, сабельными шрамами. Постепенно, уже в Средние века, внутри различных профессиональных сообществ, стал складываться набор правил поведения как писанных так и не писанных. В определенных сообществах до сих пор сохранились некоторые внешние атрибуты этих правил. Например, студенты Кембриджского и Оксфордского университетов носят галстуки определенного цвета.

В XX веке начался процесс изучения организационного поведения людей. Возникло новое направление в науке об управлении предприятием. Исследователи, искавшие пути успешной деятельности предприятий, обнаружили существование «корпоративной культуры», которую необходимо учитывать в деятельности различных организаций. Но когда мы говорим о деятельности организаций различного типа, (а не только о корпорации) правильнее использовать понятие «организационная культура». В литературе существует множество определений данного понятия. Приведем некоторые из них. « Под организационной культурой мы понимаем систему представлений, которой придерживаются все члены организации и которая отличает данную организацию от других « (Роббин З. С. Основы организационного поведения – М: Вильямс, 2006. С.320)

«Организационная культура – это набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организационных

ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1998. – 431.)

По мнению исследователей, корпоративная культура – это представления руководства о функционировании компании и поведении в ней людей, о том как должна осуществляться деятельность любого типа и любой по численности организации не обязательно корпорации. Таким образом, понятие «организационная культура» более широкое, чем понятие «корпоративная культура». В литературе по данной проблематике под понятием «корпоративная культура» часто понимается общепрофессиональная культура, существующая в любом виде деятельности на уровне норм и ценностей, регулирующих труд и определяющих его социальную значимость. При таком подходе понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» совпадают.

По мнению немецкого психолога Рюттингера, понятие организационную культуру вначале сложно и подобно хватанию за облако. Она не фиксируется в жестких понятиях и стратегиях, но четко работает. Она может принести организации как пользу, так и нанести вред, препятствовать реализации намеченных целей и стратегий.

Организационная культура является важнейшим элементом достижения целей, повышения эффективности и инновационности организации. В организационную культуру в качестве ее элементов входят ценности: материальные, духовные. Социальные, возникающие в процессе трудовой деятельности организации, отражающие ее неповторимость и

уникальность. Ценности существуют в самых разнообразных формах. Это могут быть нормы поведения, особенности общения, установки и ценностные ориентации, кодексы и стандарты трудового поведения. Особую роль в корпоративной культуре играют такие ее элементы как кодексы и нормы поведения, цели организации, ее миссия, ритуалы и традиции. Ценности определяют, то что важно для данной организации, к чему она должна стремиться (высокое качество продукта, инновационность, добросовестный труд и т. п.). К внутренним ценностям организации относятся и философские идеи, на которые она опирается и концентрированным выражением которых является деловое кредо организации, выражающее цель ее деятельности. Нормы и правила – это основа поведенческого блока организационной культуры. Они служат ориентирами в отношениях сотрудников к работе, между собой и с руководством, и т. т. п. Они могут быть закреплены в письменной форме или непосредственно передаваться по наследству от одного человека к другому. Передаваясь от поколения к поколению, они формируют корпоративный дух организации. Особенно эффективно корпоративная культура действует и развивается в условиях, когда ее нормативно – ценностная система разделяется и принимается большинством членов данной организации. Принятие организационной культуры происходит, как правило, добровольно и естественно. Но высокая степень принятия организационной культуры ее членами достигается при определенных условиях. Сотрудники должны подбираться так, чтобы их ценностные ориентации совпадали с нормами и целями организации. Политика компании по поддержанию и внедрению определенного типа культуры должна быть направлена на сплоченность коллектива и ставить профессиональный рост сотрудника в зависимость от

его лояльности по отношению к корпоративной культуре. На степень принятия организационной культуры индивидом также влияет и совпадение целей организации и работника, прежде всего в плане удовлетворения потребностей.

У людей легче вырабатывается приверженность организации, ее организационной культуре, если эта организация экономически успешна, дает сотруднику ощущение уверенности в завтрашнем дне. Человек способен освоить элементы корпоративной культуры, тогда когда он длительно пребывает в организации. Поэтому высокая текучесть кадров не способствует ни усвоению, ни формированию приверженности к тому или иному типу организационной культуры. Система ценностей любой организации не воспринимается всеми бездоказательно. Она всегда вызывает определенное сопротивление со стороны отдельных членов организации. Поэтому в компаниях формируются и одновременно сосуществуют различные типы субкультур и возникают контркультуры, наличие которых приводит к сложным внутренним взаимодействиям и конфликтам, при этом та или иная культура может вытесняться другой или оказаться в изоляции.

Между тем, эффективная работа организации по достижению поставленных целей, требует от руководства внимания к различным типам субкультур. Оно может проявиться как в целенаправленном формировании и поощрении нужного типа субкультуры с помощью усиления контактов между сотрудниками разных подразделений, так и в насильственном устранении субкультур, мешающих ее плодотворной деятельности. Только устойчивая организационная культура продуктивна для организации. Устойчивость корпоративной культуры зависит от ее силы, складывающейся из таких

параметров как разделяемость, всесторонняя проработка элементов, способность менять ориентиры формы и методы управления при появлении новых целей, внедрении инноваций. Чем сильнее организационная культура тем большей устойчивостью она обладает по отношению к внешним попыткам ее разрушить, и тем быстрее она приспосабливается к различного рода инновациям. Такая культура является мощным фактором мобилизации персонала, требует от него постоянного профессионального роста, высокой культуры деловых отношений, удовлетворяет потребности в самореализации и успехе.

Носителями организационной культуры являются люди, именно их взаимодействие и взаимозависимость создают единую социально – духовную атмосферу организации, единое социально – экономическое пространство, в рамках которого протекает жизнедеятельность коллектива, формируется характерная для него система ценностей, философия и практика управления человеческими ресурсами. Корпоративная культура, в условиях которой, человек проходит трудовое воспитание, накладывает отпечаток на дальнейшую его трудовую жизнь. В организациях, где сформировалась сильная корпоративная культура, атмосфера этой культуры существует как бы отдельно от людей и становится важным фактором воздействия на их трудовую деятельность. В этом и состоит влияние организационной культуры на сотрудников компании.

Э. Шейн (Schein E M Organizational Culture and Leadership/ - San Francisco; Jossey – Bass 1985. – P. 9) выделяет три уровня корпоративной культуры. Поверхностный – символический, включающий в себя то, что можно наблюдать, воспринять услышать и почувствовать, входя в офис компании: архитектура, используемая технология, видимое поведение, лозунги, язык.

Этот уровень легко просматривается, но сложно раскрывается, так как непонятен глубинный смысл явлений, стоящий за внешними атрибутами и его не просто интерпретировать в понятиях корпоративной культуры. Более глубокое представление о организационной культуре, о системе, провозглашенных в ней ценностей, дает подповерхностный уровень, раскрывающий философию, стратегию, ценности, цели, верования членов данной организации, нашедшие отражение в символах и языке. Этот уровень фиксируется в групповых представлениях, прошедших социальную и физическую проверку группой и трансформированных в ее групповой опыт. Исследователи корпоративной культуры обычно ограничиваются этим уровнем, так как следующий глубинный уровень - слишком сложен для анализа и понимания. Глубинный уровень не всегда осознается даже сотрудниками самой организации. Он содержит в себе особенности восприятий и чувств, мыслей, подсознательных убеждений и понятий, которыми люди руководствуются в своем поведении. Для понимания данного уровня требуется глубокое проникновение в философские представления человека о смысле жизни, о его роли в мире, о значении для него многих предметов и явлений. Глубинный уровень представляет, безусловно, большой интерес, потому что именно в нем возникает социально – духовное поле, на котором формируется организационная культура компании. Исходя из наличия отмеченных уровней, организационную культуру подразделяют на объективную и субъективную. Объективная организационная культура включает в себя то, что может быть изменено с изменением ценностей организации, т. е. окружающую предметную среду организации: здание, оборудование, инфраструктуру, систему коммуникаций и т.п. Субъективная организационная культура,

которая чаще всего ассоциируется с историей организации и ее лидеров, с элементами символики, с существующими мифами, лозунгами, обрядами, табу, языком общения. Она является фундаментом на основе, которого выстраиваются стили руководства, принятия решений, системы мотивации сотрудников, делегирование полномочий и т. п.

Организационная культура – это сложная и многофункциональная система, выполняющая разнообразные функции.

- Познавательные – работая в определенном коллективе людей, человек осознает свой реальный статус, лучше понимает мир и свое предназначение в нем, удовлетворяет потребности в творческой самореализации и т.п.

- Ценностнообразующие – на формирование системы ценностей человека влияет ценностная система группы, в которой он пребывает. Процесс освоения ценностей происходит через идентификацию себя с той или иной группой, таким образом, ускоряется или замедляется освоение ценностей.

- Коммуникативная – деловое общение, коммуникативные потоки, усиливают вовлеченность работника в дела и проблемы организации и удовлетворяют потребность в информации.

- Нормативно – регулятивные – дают систему норм, регулирующих поведение сотрудника. Благодаря этой функции поведение работника становится понятным, предсказуемым, управляемым и целесообразным с точки зрения данной организации.

- Мотивирующая – Составные части организационной культуры: высокая миссия организации, атмосфера доброжелательных в ней отношений, система эффективного материального и морального стимулирования, демократический стиль деятельности оказывают большое мотивирующее

воздействие на сотрудников компании. Кроме того принадлежность к сильной корпоративной культуре сама по себе может быть для человека стимулом к деятельности.

- Инновационная – проявляется в готовности компании к инновационной деятельности, в стремление выживать в конкурентной борьбе и занимать передовые позиции. Результатом этой функции является позитивный имидж организации и высокий авторитет у тех с кем она сотрудничает.

Формирование корпоративной культуры любой организации происходит в условиях конкретной социальной и производственной среды, которые предъявляют к ней определенные требования. Организация не может функционировать успешно, не учитывая внешнее окружение при формировании собственной организационной культуры, так как будучи открытой системой, она зависит от влияния внешних факторов и должна к ним приспособиться. М. МЕСКОН и Ф. Хедоури подразделяют факторы внешнего воздействия на прямые и косвенные. (Мескон М., Альберти М., Хедоури Ф. – М: Дело, 2000, - С.117.) К факторам прямого воздействия относят трудовые ресурсы, поставщиков, потребителей и конкурентов, законы и учреждения государственного регулирования. Эти факторы наиболее сильно влияют на организационную культуру и находят в ней яркое отражение. К факторам косвенного воздействия, оказывающим опосредованное влияние на организационную культуру, относят состояние экономики в целом, уровень развития научно – технического прогресса, социальные, культурные и политические изменения, влияние различных групповых интересов, события, имеющие место в других странах. Кроме того, культура любой организации исходит из собственных интересов. На ее интеграцию оказывают влияние внутренние

факторы, такие как цели и специфика деятельности, клиентура, персонал, нормы и правила поведения. Для организации важно ее построить так, чтобы она была привлекательна для клиента. Клиент имеет дело с персоналом и по нему судит о поведении организации. Поэтому для организационной культуры необходимо портрет сотрудника конкретизировать по таким параметрам как образование, возраст, пол, культура речи, стиль одежды и т. п. Идеальный образ должен соответствовать специфике деятельности организации. Организационная культура должна исходить из учета \внешней адаптация и внутренней интеграции, факторов прямого и косвенного воздействия, которые находят отражение при формулировании миссии организации, ее философии, системы ценностей и делового кредо. Учитывая факторы внешнего воздействия, философия компании утверждает, что ее потребности носят общественно – значимый характер, опираются на нормы общечеловеческой морали, признают социальную ответственность перед обществом. Философия компании – это система ее взглядов на мир и свое место в нем. Благодаря элементам организационной культуры, ориентированным на внешние факторы, создается имидж компании. Корпоративная культура является результатом различных желаний и действий людей. Формируется постепенно, как осознанно так и неосознанно. Процесс формирования организационной культуры включает следующие этапы:

-Выбор миссии, которая определяет направленность деятельности организации, ее социальную миссию, принципы подбора персонала;

-- Когнитивный подход предполагает планирование карьерного роста персонала. Особенно важно планирование карьеры «каскадно» с самого верха иерархической лестницы

вниз пирамиды, не пропуская ни одного уровня. (См. Молл Е. Г. Менеджмент. Организационное поведение. – М.1998. – С. 146) Для этого разрабатываются программы профессиональной карьеры сотрудников. Этот подход включает и предложения по совершенствованию деятельности организации, ее стратегическую перспективу, неформальные модели лидерства;

- Символический подход – это лаконичная форма проявления наиболее сильных и значимых сторон организационной культуры. Он включает в себя обряды, символы, мифы, логотипы, легенды, героических личностей организации. Предназначение обрядов создать в организации атмосферу благоприятную для пребывания в ней сотрудников, способствовать закреплению желательных для данной организации моделей поведения, продемонстрировать сплоченность и успехи коллектива. Особую группу обрядов составляют обряды вхождения и ухода из организации: ритуал первого рабочего дня, праздник знакомства с организацией, торжественные проводы на пенсию и. т. п. Некоторые организации на этапе вхождения работника в коллектив применяют практику «погружения» сотрудника в корпоративную культуру компании. В символический блок культуры также входят исторические и ритуальные обряды. Встречи праздников, дни рождения сотрудников, празднование юбилейных дат организации, чествование ее создателей, обряды победителей, поощрение лучших работников. Формой ритуального обряда является распевание гимна перед началом работы, особые обращения и приветствия, ношение на работе одежды с фирменной символикой. Дресс код для сотрудников – это выбор одежды свободного стиля и строгой или одеждой смешанного типа. Такой элемент организационной культуры как регулярное распевание гимна используется в качестве

инструмента воодушевления сотрудников. Например. В японской компании «Мацусита Дэнки» 200 тысяч сотрудников каждый день в 8 утра поют свой гимн. В любой организации живут и воспроизводятся мифы и легенды, истории выдающихся достижений и поступков необыкновенных людей. Случаи, рассказанные в них иногда реальны, иногда идеализированы, но их предназначение направить поведение сотрудника в нужное русло. Внутриорганизационные мифы и легенды имеют большое воспитательное значение. Они ориентируют человека на достижения высоких результатов, поднимают боевой дух, создают дополнительную уверенность в собственных силах. Неслучайно, большинство мифов посвящается карьерному росту. Кроме того они в живой и образной форме доносят до работника общекорпоративные ценности и создают правильный имидж компании. Выражением ценностей и проявлением содержания корпоративной культуры являются символы и логотипы. В организационный обряд также входит визуальное оформление пространства: эмблемы, гербы, знаки, значки, звуковые и музыкальные атрибуты (гимны, мелодии, «речевки»).

- Побуждающий подход: особое внимание уделяет системе мотивации сотрудников, связанной с оплатой труда, способами поощрения и возможностями карьерного роста.

Процесс формирования организационной культуры начинается с определения ее миссии. Миссия – это концентрированная идея, на основе которой выстраиваются все структурные элементы корпоративной культуры. Миссия делает организацию частью мирового социально – экономического и хозяйственного пространства, указывает причину существования именно этой организации и придает смысл ее деятельности. Кроме она наделяет смыслом и деятельность

конкретного человека. Глубинная потребность человека в смысле того, что он делает, заставляет его преодолевать трудности, двигаться к поставленным целям. Миссия является тем эмоциональным видением будущего, которое предполагает наличие благородных целей и высоких ценностей. М. Уитли видение рассматривает как силовое поле, пронизывающее организацию энергетической волной. По ее убеждению, все служащие, сталкивающиеся с этим силовым полем, испытывают его воздействия. Контакты с полем формируют их поведение и приводят в соответствие с целями организации. Эти видения обладают непреодолимой силой. Наличие миссии признак развитого и социально ответственного предпринимательства. Миссия как цель создания предприятия есть в любой организации, она не всегда носит гуманитарный характер. Успешную миссию можно выработать при определенных условиях:

- наличия в стране стабильной политической и экономической ситуации;
- отсутствию теневой экономики;
- психологии цивилизованного потребления у населения;
- наличия в стране сильной законодательной и правовой базы;
- ориентации миссии на общечеловеческие ценности и национальные особенности;

- долгосрочности и стратегической направленности миссии. (См. Соломандина Т.О. Организационная культура компании. М. ИНФРА- М.2009 с.84)

Внешняя функция миссии состоит в том, чтобы дать объективную информацию о целях деятельности организации, о ресурсах, которыми она располагает и о нравственных принципах, которым она следует вступая во взаимодействия с потребителями, партнерами и конкурентами.

Внутренняя функция миссии содействовать сплоченности организации, расширению мотивации сотрудников, установлению благоприятного внутриорганизационного климата. Миссия, формулируя позитивный образ будущего, в котором воплощаются высокие идеалы, дает людям перспективу, внушает стремление трудиться с энтузиазмом во имя достижения великих целей, преодолевая рутину повседневной деятельности. Т. Питерс и Р. Уолтерман утверждали, что хорошие менеджеры не просто делают деньги, а создают смысл существования для людей. Поэтому выбор правильных приоритетов, зафиксированных в миссии, чрезвычайно важен для любой организации. Организационная культура играет одну из главных ролей в системе управления человеческими ресурсами компании. Задача управления человеческими ресурсами заключается в необходимости обеспечить максимальное соответствие организационного поведения персонала миссии компании и стратегии ее социально – экономического развития.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕЕ ОСОБЕННОСТИ

Кофанов Андрей Викторович,
**канд. филос. наук, доцент кафедры
политологии и социологии МГСУ**

Активное изучение корпоративной культуры российскими социологами началось только в последнее десятилетие, хотя корпоративная культура является неотъемлемой частью производственных и других экономических и социальных организаций и возникает по мере их развития. Во многом это связано со значительно возросшим за последние годы интересом российского бизнеса и отдельных предпринимателей к созданию внутрикорпоративной культуры.

В жизни многих зарубежных компаний – это отнюдь не новое явление. Она помогает выявить потенциальные способности людей, сплотить их, мобилизовать на выполнение высших целей и миссии корпорации. Понимая это, западные управленцы стараются поддерживать традиции фирмы, слегка корректируя их, если того требуют веянья нового времени.

Это в равной степени касается предприятий и компаний всех типов и форм собственности, как зарубежных, так и российских и часто проявляется сходным образом. Так, еще недавно элементы корпоративной культуры многих капиталистических западных компаний с богатыми традициями имели сходство с советскими социалистическими стимулами морального поощрения - доски передовиков труда, значки, почетные

грамоты и т.д. А это не что иное как классическое выражение корпоративной культуры.

По мнению ряда отечественных и зарубежных авторов, например, Бочкарева А.В., корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Корпоративная культура (иногда называемая организационная культура) состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Принято считать, что именно ценности являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом. Ценности определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивации, активность и т.д. Поэтому нельзя принимать за корпоративную культуру только набор неких внешних признаков, таких как униформа, обряды и т.п.

Приведем некоторые общие примеры традиций, внешних признаков, по которым можно судить о корпоративной культуре организаций:

- все сотрудники ходят на работу в одежде офисного стиля. На пятницу не назначаются никакие переговоры, потому что традиционно в этот день все одеваются «вольно»;
- у всех одинаковые и дорогие ручки известной фирмы;
- девиз «работаешь на здоровый образ жизни - не кури»;
- день образования компании - бурный праздник с выездом за город;

- если сотрудники задерживаются сверхурочно - за счет фирмы их угощают пиццей с пивом;

- за каждый проработанный год выплачивается определенная премия;

- коммуникативная установка: все общаются на «ты» и по имени;

- никаких приемов - дверь директора открыта, можно зайти и задать свой вопрос;

- обязательное публичное использование той продукцией (косметика, фото, аксессуары), которую продает твоя фирма.

Показателен пример корпоративной культуры некоторых муниципальных предприятий БТИ (бюро технической инвентаризации) ростовской области. Здесь речь идет о расстановке приоритетов, когда приоритетным признается общее дело, ориентация на успех, борьба за заказчика.

Среди сотрудников БТИ бытует мнение: если человек проработал в системе БТИ больше года, то он остается в данной области навсегда. Это отражение не только делового интереса, но и социальной ответственности, учитывая сложность данной работы.

Формирование корпоративной культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформулировал в первую очередь для себя основные ценности своей организации или своего подразделения. Стоит отметить длительность и сложность данного процесса. Главные этапы или

шаги – это определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. Затем на основе базовых ценностей формулируются стандарты поведения членов организации, ее традиции и символика. Таким образом, формирование корпоративной культуры распадается на обозначенные четыре этапа.

Указанные шаги и их результаты очень удобно и целесообразно перечислить и описать в таком документе, как корпоративное руководство. Этот документ особенно полезен в ситуациях, связанных с приемом на работу или адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Ярким примером является принятие еще в 2000г. Новосибирским муниципальным банком «Положения о корпоративной культуре».

Как явствует из Документа, он разработан в целях развития системы корпоративных ценностей Муниципального Банка и единых стандартов поведения, общения с коллегами, партнерами и клиентами. Он представляет собой совокупность принципов и правил, в соответствии с которыми сотрудники Банка обязаны строить свою работу.

«Следование нормам деловой этики и закона, неукоснительное исполнение своих обязательств перед клиентами, партнерами и сотрудниками, обеспечение доходности деятельности Банка, сохранности и приумножения средств акционеров - это основополагающие принципы работы Банка» - говорится в документе.

Положение включает в себя девять разделов, а которых раскрываются общие этические нормы и принципы деятельности Банка, регламентируются его взаимоотношения с контрагентами и отношения внутри трудового коллектива.

В качестве приложения к документу принят Кодекс корпоративной этики. Четкое формулирование ценностей и стратегических целей позволит сотрудникам понять, чего ждет от них Банк, на каких принципах строятся его отношения с акционерами и клиентами, в каком направлении он развивается.

Документ, направленный на улучшение взаимоотношений внутри трудового коллектива, повышение эффективности деятельности, по мнению разработчиков будет способствовать, в конечном счете, росту конкурентоспособности делового престижа Банка, укреплению его имиджа как работодателя и надежного партнера.

По данным разных источников, фирмы и предприятия с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании HR (человеческих ресурсов). Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств отыскания и мотивирования новых сотрудников. Как только человек удовлетворяет материальные потребности, у него возникают социальные и личностные потребности - в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.

Одним из важных элементов корпоративной культуры является отношение к новичкам, адаптация новичков к самой

корпоративной культуре, поскольку внедрение в незнакомую культурную среду является сложным и болезненным процессом. Надо не просто уяснить все тонкости, но и впитать их в себя. Адаптация к корпоративной культуре - один из самых сложных моментов после прихода на новое место работы. В некоторых компаниях специально проводятся адаптационные тренинги и иные мероприятия, направленные на адаптацию новичков.

В последнее время российские работодатели, в том числе руководство жилищно-коммунальных муниципальных унитарных предприятий перестали ограничиваться требуемой квалификацией и анкетными данными при приеме на работу. Большое внимание уделяется не только профессиональному уровню работника, но и качествам, необходимым для усвоения требований организации, ее корпоративной культуры. В некоторых коммунальных предприятиях каждому претенденту на вакантное место рассказывается об особенностях корпоративной культуры организации - с тем, чтобы человек сам принял решение, согласен ли он следовать принятым в организации традициям или нет.

Изучение корпоративной культуры отдельных МП и МУП, осуществляется теми же социологическими методами, применяемыми во всех аналогичных случаях при обследовании корпоративного сознания и поведения.

По Русалиновой А., в число используемых методов исследования конкретной корпоративной культуры входят следующие:

- наблюдение и некоторые его виды: рекогносцировочное, моментное, фиксированное в значимых ситуациях;

- пилотажное и стандартизованное интервью с руководителем группы и представителями общественных организаций;

- сплошной опрос членов производственной группы по стандартизованной анкете, включающей вопросы для расчетов индексов групповой оценки и социометрические критерии;

- анализ производственной документации, отражающей характер активности и результаты деятельности группы.

Существует также много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих ту или иную культуру на макро- и на микроуровне. Так, Харрис Ф. и Моран Р. предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и презентация себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

Следует отметить, что все перечисленные характеристики присущи корпоративной культуре МП и МУП, хотя не все из них отличаются ярко выраженными проявлениями. Во многих случаях проблемной остается, например, «осознание себя и своего места в организации», «осознание времени, отношение к нему и его использование», «трудовая этика и мотивирование». Во многом это объясняется преемственностью с корпоративной культурой коммунальных предприятий советского времени, когда работа в данной сфере не считалась престижной. Сложилась многочисленная стереотипы общественного сознания, до сих пор бытующие в представлениях многочисленных жильцов многоквартирных домов. Характерен в этом отношении стереотипный образ слесаря сантехнических работ как неряшливо одетого и обутого работника, постоянно курящего, регулярно появляющегося у заказчиков услуг в нетрезвом виде, а главное – обеспеченного негодным для работы инструментом. Некачественное исполнение ремонтных работ общественное мнение традиционно связывало именно с отсутствием нужных инструментов и безответственным исполнением трудовых обязанностей.

Следует обратить внимание также на методы поддержания корпоративной культуры в МП и МУП.

Кроме кадровых (радикальных или крайних) способов ее сохранения, например, наем нужных или подходящих людей, увольнение конфликтных или бесполезных для компании людей, используются также другие группы методов, связанные с материальным и моральным поощрением или вознаграждением, повышение профессионализма, когда профессиональный рост способствует лучшей адаптации к корпоративной среде и т.д.

Особенности корпоративной культуры часто определяются сферой деятельности. Например, в финансовой сфере она более определена, строга, поведение сотрудников четко расписано, стиль общения - более формальный.

Корпоративная культура в торговой сфере во многих случаях весьма разнообразна, самобытна; как правило - она менее определена, допускает больше вариаций в поведении, общении, стиль общения менее формален, более демократичен; приветствуется энергичность, общительность, коммуникабельность.

Какова корпоративная культура муниципальных унитарных предприятий, занятых обслуживанием городской инфраструктуры и предоставлением населению различных бытовых услуг.

Как и в других случаях, текущие, т.е. оказывающие воздействие на работника или сотрудника ценности и будущие ценности (пока еще утверждающиеся) в МУП жилищно-коммунальной сферы разделяются на три основные группы. Во-первых, это положительные ценности, которые уже существуют и сохранятся в будущем. Во-вторых, отрицательные ценности, которые есть сейчас, но будут изжиты в будущем. В-третьих, те положительные ценности, которых пока нет, но они понадобятся в будущем.

Обычно к отрицательным ценностям корпоративных культур МУП, представляющих внутреннюю угрозу для предприятий, можно отнести безынициативность работников, боязнь руководителей нижнего и среднего звена самостоятельно принимать решение, низкая самоотдача многих сотрудников.

Вместе с тем, есть достойные примеры, отражающие прямо противоположную картину, например, МУП «УльГЭС» -, предприятие, работающее в г. Ульяновске и существующее свыше 90 лет. Солидный возраст – это не просто признак долголетия предприятия, но и отражение его выносливости и высоких адаптивных качеств. По признанию директора МУП, его предприятие ощущает себя молодым, благодаря постоянному обновлению коллектива, приходу грамотных, энергичных людей. Конечно, огромную роль в самосохранении коллектива играют ценности его корпоративной культуры, прежде всего востребованность интеллектуального потенциала новых работников, взаимопомощь на уровне коллективов отдельных подразделений.

Необходимо отметить, что во многих случаях осознание руководством необходимости формирования желаемой или востребованной внутрикорпоративной культуры пока еще не достигло необходимой глубины. Часто они еще далеки от осознания важности и значения данной работы и скорее обращают внимание на это обстоятельство, следуя моде.

Поэтому о многих коллективах жилищно-коммунальных МУП пока преждевременно говорить как о спаянных эффективных командах. Прежде всего, это проявляется в несогласованности работы различных отделов предприятий, отсутствии отлаженных взаимодействий, порождающих так называемые транзакционные издержки.

Часто затягивание сроков исполнения заказов происходит не только из-за недостатка исполнителей, но и в силу медленной скорости оповещения и реакции на полученные сигналы в виде заявок или заказов.

Особую проблему представляют так называемые внешние транзакционные издержки, возникающие вследствие некачественного взаимодействия предприятия с клиентами, партнерами, поставщиками и другими контрагентами. Простои в работе – это яркие примеры такой неэффективности.

В рассогласование действий коллективов МУП определенную лепту вносит также принятый стиль руководства предприятием. Если лидер авторитарного типа, то мнение подчиненных его мало интересует, а если демократического склада, то в своей деятельности он обязательно будет учитывать их мнение. Закрепление в организации традиции подавления инициативности, идущей снизу, приводит к сдерживанию самостоятельности работников, в том числе возможных полезных действий.

Во многих случаях проблемой является отсутствие сформированной идеологии ведения бизнеса, включая представление о своей миссии, т.е. видения перспектив развития предприятия, негативно сказывающегося в ходе заключения договоров отдельными подразделениями. В этом случае при обсуждении условий сотрудничества каждое подразделение, не понимая общих задач, старается достичь частных целей, иногда противоречащих целям компании. Это происходит еще чаще вследствие реорганизации, связанной с укрупнением МУП или формированием новых структурных подразделений. Как правило, новые подразделения, занимающиеся обсуждением условий выполнения работ, поставок, платежей, не имеют навыков ведения переговоров о создании совместных ценностей. Поэтому заключаемые ими контракты могут наносить вред развитию предприятия, противоречить миссии и управленческой стратегии.

Упомянутый выше МУП «УльГЭС» - это пример, когда не только руководство МУП, но и руководители недавно созданных подразделений, например, специализированного предприятия «Горсвет», четко осознают единство миссии или

задач своей деятельности, прежде всего регулярную качественную подготовку к осенне-зимнему отопительному сезону. По признанию директора МУП и его подопечных, это стало возможным благодаря наличию высокой корпоративной культуры.

Другим примером является стратегия волховского МУП «Горэлектросеть», вошедшего в 2006г. в состав ОАО «Ленинградская областная электросетевая компания (ЛОЭСК).

Это позволило МУП «Горэлектросеть» приступить к осуществлению крупной инвестиционной программы по улучшению качества обслуживания горожан и действующих в Волхове предприятий, а также более четко обозначить другие перспективы своего развития.

По признанию директора МУП, став филиалом ЛОЭСК, «Горэлектросеть» многие вещи делает с оглядкой на руководство ОАО и ее акционерами. И тем не менее, утрата свободы рассматривается как выгода, поскольку исчезает необходимость самостоятельно искать инвесторов, особенно крупных, в то время как у ЛОЭСК имеются возможности для привлечения инвестиций. Привлеченные инвестиции – это шанс обновить инфраструктуру, построить новые объекты электропитания и улучшить обслуживание старых, что в итоге повысит качество предоставляемых энергетических услуг.

Не случайно МУП «Горэлектросеть» признан вторым электроэнергетическим предприятием Ленинградской области по качеству обслуживания потребителей.

Необходимо также привести пример слаженной работы самостоятельных в организационном плане предприятий, указывающих на их высокую корпоративную культуру. Речь идет о деятельности Совета директоров муниципальных предприятий БТИ Ростовской области, на заседаниях которого руководители МП обмениваются опытом, вырабатывают общие правила, обсуждают изменения в законодательстве.

В целом, корпоративная культура муниципальных, в том числе унитарных предприятий представляет собой динамичное

явление или переходную форму, где традиции пересекаются с инновациями.