

Корпоративная культура и корпоративная этика

Немова Ольга
Алексеевна
к. соц. н., доцент
кафедры Экономики
предприятия НГПУ им.
К. Минина

Основные вопросы лекции:

- [Типология корпоративных культур.](#)
- Организация и моральные стандарты.
- Способы повышения этического уровня организации.

Типология корпоративных культур

Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

История возникновения термина «Корпоративная культура»

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались её. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования. На практике каждая организация несёт в себе черты различных типов культуры, и задача исследователя, взявшегося за анализ организации, выявить доминирующие типы, при этом, не упустив из поля зрения и развивающиеся или несущественные, на первый взгляд, тенденции.

Виды корпоративных культур по Дж. Зонненфельду



Джеффри
Зонненфельд

Джеффри Зонненфельд выделил четыре типа корпоративных культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»).



"Бейсбольная команда"

- "Бейсбольная команда" возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, где реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой. В компаниях с таким типом корпоративной культуры бизнес-решения принимаются очень быстро. В таких компаниях временной интервал между фактом принятия решения и выяснением того, было ли решение правильным, минимален. В такой культуре поощряется талант, новаторство и инициатива. Успешные ключевые сотрудники считают себя "свободными игроками", и компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и "попадают на скамейку запасных". Бейсбол-культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск (производство фильмов, рекламное дело, IT).

"Клубная культура"

"Клубная культура" характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Это очень похоже на армию - сюда приходят молодыми и остаются навсегда, постепенно продвигаясь к более высоким позициям. Повышение в должности получают только работники этой компании, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все премудрости данной работы и овладевать мастерством. Поэтому работники в таких компаниях имеют широкий профессиональный кругозор. Так, например, руководители банков часто начинали свою карьеру с должности простого кассира. Хотя такие компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, все же о них создается впечатление, как о закрытых для чужих глаз компаниях, как о компаниях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно.

"Академическая культура"

"Академическая культура" предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако, в отличие от клубной культуры, работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает свой творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вперед. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся, давно образованных институтов: университеты, такие компании, как Coca Cola, Ford, General Motors. Хотя узкая специализация и гарантирует работу, все же подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. И все же в стабильной обстановке такая культура работает хорошо.

"Оборонная культура"

"Оборонная культура" может возникнуть в ситуации необходимости выживания. Текстильные компании, сберегательные банки, кредитные организации - вот примеры тех отраслей, которые не так давно занимали доминирующее положение на рынке, а сейчас отчаянно борются за свое выживание. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. Те менеджеры, которые справились со сложной ситуацией, получают признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны.

Виды корпоративных культур:

- Культура торговли;
- Культура выгодных сделок;
- Административная культура;
- Инвестиционная культура.

Культура торговли

Эта культура, характеризующаяся быстрой обратной связью и относительно малым риском, развивается в первую очередь в организациях и организациях по сбыту, в розничной торговле, частично у производителей компьютеров, у маклеров по продажам недвижимости и финансовых маклеров, у торговцев автомобилями, при продаже товаров с доставкой на дом, а также при мелкорозничной торговле.

Успех зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в поисках сделок. Сотрудники — обычно активные люди, смело идущие на эксперименты. Эти люди дружелюбные, без больших духовных запросов, но внешне тельные, умело используют красноречие, общаясь с людьми с известной долей юмора. Поскольку они часто находятся один на один с покупателем, им особенно важна поддержка коллектива. Сотрудники в сфере культуры торговли во всех отношениях хорошо ведут коллективную игру. Они склонны к принятию быстрых и несложных решений. Феномена «паралича в результате анализа» здесь не наблюдается. Вместо того, чтобы ломать голову, они охотнее пробуют на практике чего-либо новое. Явно выделяется большое стремление действовать.

Успех измеряется объемом сбыта, а не риском. Успехи Финансовые стимулы не всегда имеют для сотрудников значение. Принадлежность к команде, делающей успехи, является фактором, который нужно учитывать.

Недостатки: количество превалирует над качеством; доминирует мышление краткосрочного успеха; сотрудники чувствуют свою связь прежде всего с коллективом и меньше с предприятием; высокая текучесть кадров.

Культура выгодных сделок (спекулятивная культура)

Эта культура, на которую накладывает отпечаток быстрая обратная связь успешного или неудачного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, встречается везде, где производятся выгодные сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем и т. п. Однако элементы этой культуры можно распознать и в таких областях, как мода, косметика, профессиональный спорт, реклама и финансирование рискованных предприятий. Быстрое использование представляющихся шансов — вот основная стратегия. Здесь любят быстрые сделки и быстрое получение денег.

Сотрудниками зачастую являются молодые люди, обладающие индивидуалистическими чувствами, высоким самомнением и тщеславием. Вырабатываются бойцовские и агрессивные черты характера, человек становится твердым в своих решениях, он постоянно вступает в соревнование с другими. Чувствительность и эмоциональность остаются в стороне, их нельзя показывать. Здесь общаются друг с другом немногословно и зачастую очень быстро. Примером этого является используемый на бирже язык коротких реплик и жестов. Обычно сотрудники плохо ведут коллективную игру.

Культура выгодных сделок (спекулятивная культура) (продолжение)

Основной мотив — максимально быстрое получение прибыли. Однако вознаграждение может выражаться не только в звонкой монете. В сфере спекулятивной культуры ловким сотрудникам должно воздаваться в виде создания культа "звезд" и личности. Методы менеджмента, признаваемые современными, становятся ритуалом, способным создавать впечатление того, что все всесторонне продумано и все сделано, чтобы обеспечить выполнение решений и избежать лихорадочной деятельности.

Игроки по натуре суеверны. В связи с этим у некоторых сотрудников появляются различные причуды, непонятные сторонним наблюдателям. В принципе подобные культуры объяснимы только азартом игрока, поскольку не следует упускать из виду того, что спекулятивные сделки «гарантируют острые ощущения в течение всей жизни.

Административная культура

На фоне низкой степени риска и медленной обратной связи административная культура проявляется в общественном обслуживании, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в крупных административных фирмах и частично в банках, в системе страхования.

Сотрудники — аккуратные и основательные люди, в то же время осторожные, придирчивые, педантичные, покорные и умеющие приспособляться. Решения принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время, при этом решения подстраховываются со всех сторон. Общение в сферах административной культуры характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Кооперирование сотрудников имеет относительный характер. Основное внимание уделяется тому, как сделать, и меньше тому, что сделать. Таким образом, на переднем плане стоит форма, а результат — скорее, на заднем. Почти нет связи между результатом и вознаграждением.

Административная культура (продолжение)

Такая сильно выраженная ориентация на внутренние проблемы проявляется в ряде ритуалов:

- 1) по всем вопросам делаются протокольные записи;
- 2) имеется хорошо отлаженная система хранения документов, что позволяет в случае необходимости доказать свою невиновность;
- 3) процедура имеет большее значение, чем результат;
- 4) исполняются все распоряжения, как разумные, так и бессмысленные;
- 5) сотрудники живут в искусственно изолированном мире, в котором полностью переоценивается самое незначительное событие. Связь с внешним миром теряется. В результате этого появляются и натянутые отношения с внешним миром из-за того, что решение невозможно объяснить окружающим;
- 6) большое значение для самооценки имеют титулы; они важнее, чем деньги.

Инвестиционная культура

Она проявляется в нефтяных компаниях, инвестиционных банках, строительстве, частично в армии и в производстве средств производства. Она характеризуется главным образом, тем, что имеет явно выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска делаются крупные капиталовложения, оставаясь длительное время в неведении о правильности своего решения. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку они вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Те, кто занимает руководящие должности, рискуют не только своей карьерой, но и будущим своего предприятия.

Инвестиционная культура (продолжение)

Решения, принимаемые зачастую на самом верху, подлежат очень тщательной проверке. Большое значение имеет опыт, хотя и новые идеи имеют хорошие шансы на реализацию. В органах, где принимаются решения, царит уважение перед авторитетом и профессиональными знаниями. Здесь придерживаются однажды принятых договоренностей и решений. Сотрудники общаются часто и детально все обсуждают. На совместных заседаниях держатся вежливо и обходительно, всем ясна взаимная зависимость. Процесс завоевания авторитета, через призму которого рассматривается рост сотрудника, столь же продолжителен, как и вопрос капиталовложений. Быстрой карьеры здесь нет. Эта культура ускоряет большие открытия и развитие науки. Но делается это в то же время исключительно медленно. Имея такую долгосрочную основу, этой культуре наносят ущерб краткосрочные конъюнктурные перемены.

