**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стр. |
| **Введение……………………………………………………………………………3** |
| **Глава 1. Теоретические и методологические основы формирования корпоративной культуры……………………………………………………….5** |
| * 1. Теоретические подходы к определению понятий корпоративной культуры организации…………………………………………………….5
 |
| * 1. Методологические аспекты формирования корпоративной культуры……………………………………………………………………8
 |
| * 1. Корпоративная культура как составляющая системы организационной культуры…………………………………………….13
 |
| **Глава 2. Исследование особенностей корпоративной культуры в организациях малого и среднего бизнеса …………………………………..16** |
| 2.1. Модель корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе…..16 |
| 2.2. Анализ особенностей корпоративной культуры в организации малого и среднего бизнеса по данным эмпирического исследования………………………………………………………………18 |
| 2.3. Управление корпоративной культурой в малом и среднем бизнесе……………………………………………………………………..22 |
| **Заключение……………………………………………………………………….25** |
| **Список литературы……………………………………………………………..27** |
|  |  |

**Введение**

Понятие «корпоративная культура» – достаточно новое для России, хотя уже давно и активно используется во многих других странах.

Менеджмент организации не только призван соответствовать корпоративной культуре, так как сильно зависит от нее, но и должен оказывать влияние на формирование, развитие и совершенствование самой культуры. Очевиден тот факт, что организации с сильной корпоративной культурой функционируют намного лучше аналогичных организаций, в которых культура неразвита, либо ее не существует вовсе. Актуальность данной работы обусловлена недостаточностью знаний о развитии и функционировании корпоративной культуры на практике малого и среднего бизнеса в российских условиях.

Целью данной работы является исследование корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе.

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение теоретических подходов к определению понятий корпоративной культуры организации;

- рассмотрение методологических подходов формирования корпоративной культуры;

- анализ корпоративной культуры как составляющей системы организационной культуры;

- построение модели корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе;

- анализ особенностей корпоративной культуры в организации малого и среднего бизнеса по данным эмпирического исследования;

- исследование системы управления корпоративной культурой в малом и среднем бизнесе.

Объектом исследования в работе выступает малый и средний бизнес.

Предметом исследования в работе является корпоративная культура.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования вопросов применения корпоративной культуры: Бекелевой Е.А., Бусыгина О.В., Герасимовой Г.В., Гудковой Т.В., Давыдова В.Н., Демина Д.А., Ивановой Т.Б., Камерона К.С., Капитонова Э.А., Макеева В.А., Морозовой Н.С., Москалевой Т.А., Павловской С.Н., Перваковой Е.Е., Рычковой А.А. , Селивановой М.В., Уныловой А.В., Ходуса Д.Ю., Шапиро С.А., Яковлевой К.О. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие основы применения корпоративной культуры, ее видов и основных этапов формирования.

При проведении исследования настоящей темы использовались методы анализа и синтеза, логический, сравнительный, системно-структурный.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением и списком литературы. Первая глава посвящена исследованию теоретико-методологических подходов к определению корпоративной культуры. Вторая глава направлена на исследование особенностей корпоративной культуры в организациях малого и среднего бизнеса.

**1. Теоретические и методологические основы формирования корпоративной культуры**

**1.1. Теоретические подходы к определению понятий корпоративной культуры организации**

Собственно сам термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован немецким фельдмаршалом Мольтке применительно к взаимоотношениям в офицерской среде. Следуя формальному определению, «корпоративная культура» – это совокупность моделей поведения, которые выработаны организацией в процессе ее адаптации к внешней среде и формирования внутренних связей и отношений, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Корпоративная культура организации – достаточно сложный, многоаспектный и дискуссионный феномен. Последнее проявляется в отношении как минимум двух базовых групп методологических вопросов: каковы соотношение, содержание и сущность понятий «корпоративная» и «организационная» культура и какова природа этих феноменов.

Проведение анализа литературы позволило выделить классификацию подходов к определению соотношения понятий «корпоративная» и «организационная» культура[[1]](#footnote-1).

Согласно первому подходу, организационная культура тождественна корпоративной: явления имеют одинаковую структуру (ценности, нормы, верования и т.д.). Логическая схема: ОК=КК (организационная культура = корпоративной). Следует отметить, что многие американские ученые, такие как Э. Шейн, Ф. Харрис и Р. Моран не проводят различий в этом отношении.

Согласно второму подходу, организационная культура не тождественна корпоративной. (Логическая схема: ОК ≠ КК). В рамках этого положения возможны три точки зрения. Первая заключается в рассмотрении их как двух принципиально разных явлений по критериям стабильности (динамичности), однородности, природе и механизмам создания, сущности, численному охвату персонала. В свою очередь, данную точку зрения можно представить обобщенно двумя частными. В первом случае корпоративная культура представляет собой искусственное формирование, выступает управленческим ресурсом и конкурентным преимуществом компаний и фирм, инструментом, применяемым целенаправленно, организационная – стихийно и как естественно сложившийся феномен. Подобную точку зрения отстаивают А.А. Рычкова и Г.В. Герасимова. А.А. Рычкова разделяет эти два явления по сущностным характеристикам, однако, при этом она не производит структурных их различий, включая в содержание обеих ценности, мифы, ритуалы и праздники. Также акцент данный автор делает на спонтанном формировании организационной культуры и неявном ее существовании для коллектива[[2]](#footnote-2).

Корпоративная культура в ее понимании отличается взаимодействием между элементами культуры и осознанием членами организации своей и чужой роли в компании.

Прикладной характер корпоративной культуры отмечается и Г.В. Герасимовой. Данный автор считает, что на сегодняшний день доминирует понимание корпорации как «сообщества» и «объединения». Поэтому корпоративная культура может восприниматься как комплекс мер по созданию корпоративного духа и применяться к организации любого масштаба и типа[[3]](#footnote-3).

Такие авторы как Г.А. Микаелян, Т.А. Москалева, М.В. Селиванова подчеркивают «искусственный» характер корпоративной культуры, однако, обходят вопрос ее соотношения с организационной. В.А. Макеев считает, что «корпоративная культура отличается от всех остальных субкультур своим «рукотворным характером»: как никакая другая культура она есть продукт целенаправленного культивирования и реализации неких стратегических задач»[[4]](#footnote-4).

 М.В. Селиванова также подчеркивает практическое значение корпоративной культуры в понимании ее как системы принципов и норм, направленных на повышение мотивации работников и достижение целей организации[[5]](#footnote-5). Т.А. Москалева отстаивает точку зрения о том, что корпоративная культура – это инновационный способ управления, вполне применимый к государственным организациям, в основе которого лежат клиентоориентированные подходы[[6]](#footnote-6). В работе С.В. Павловской подчеркивается значение корпоративной культуры как «организационно-педагогической системы», усиливающей сплоченность коллектива, позволяющей членам организаций выбрать корректную модель поведения[[7]](#footnote-7).

Во втором случае корпоративная культура характерна исключительно для корпораций, организационная – для средних и мелких фирм, следовательно, различаются они по признаку организационной структуры и численному охвату персонала.

Сторонники подхода: С.А. Шапиро, Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. С этой точки зрения исследователи предлагают отталкиваться от понятия корпорации как объединения более мелких компаний и фирм, существующего в сфере торговли и производства. Причем отмечается, что корпорации характерны для западного общества, в России же разрабатывалось понятие «организации» и «организационной культуры», последняя возникла из изучения организационного поведения.

Принципиально важным является разделение организационной и корпоративной культур по признаку структуры. Исследователи считают, что организационная структура – один из элементов организационной культуры, она имеет жесткий, императивный характер и напрямую связана с формальными нормами организации, закрепленными документально. С.А. Шапиро четко разграничивает два термина: «организационная культура фирмы» и «корпоративная культура компании»[[8]](#footnote-8). Содержание первого явления, с его точки зрения, составляют дисциплина труда, правила внутреннего трудового распорядка, организация, нормирование, гуманизация труда, мотивационная и социальная политика, кадровый документооборот, закрепленные в соответствующих актах.

Наконец, на сегодняшний день в процессе формирования находится еще один подход, в рамках которого корпоративная культура понимается как новый отдельный пласт, этап, уровень культуры компаний и фирм, явление постиндустриального общества. Данная методологическая позиция еще в общем виде не сформулирована исследователями и не получила отражения в классификациях подходах. Однако отдельные понимания в рамках этой позиции имеют место в приращиваемых научных знаниях.

**1.2. Методологические аспекты формирования корпоративной культуры**

Успех функционирования современных предприятий в долгосрочной перспективе во многом определяется наличием эффективной корпоративной культуры, которая выступает основой жизненного потенциала организации.

Вопросам изучения корпоративной культуры и ее влиянию на деятельность хозяйственных структур посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых.

Проблема формирования культуры организации является весьма актуальной и значимой в рамках меняющихся структурных преобразований российской экономики. Культурный аспект все чаще рассматривается в качестве звена, связывающего организацию с ее непосредственный персоналом, культура предприятия так же выступает средством достижения стабильности организации и её процветания в условиях высокой конкуренции.

Совершенствование корпоративной культуры становится одним из рычагов достижения эффективного функционирования современных корпораций.

Процесс формирования и внедрения корпоративной культуры обусловлен становлением определенного типа отношений между членами организации, групповой принадлежности к той или иной структуре, поиском способов совместной работы. На данной этапе происходит формирование базисных элементов культуры организации – ценностей, норм, традиций, ритуалов, правил поведения, коммуникационной системы, стиля общения и поведения сотрудников.

Большое значение имеют факторы внешней среды – макроокружение и непосредственное окружение, оказывающие влияние на формирование культуры организации, однако главная роль в данном процессе отводится руководству организации.

В последовательности процесса формирования корпоративной культуры рассмотрим четыре этапа:

1. определение миссии организации и базовых ценностей;

2. формирование норм и стандартов поведения членов организации;

3. формирование традиций (организационных обрядов);

4. разработка символики организации[[9]](#footnote-9).

В указанной последовательности выделяют два этапа развития культуры предприятия.

Первым этапом является проектирование. На данном этапе происходит определение целей и миссии организация, постановки задач, разработка атрибутов и фирменной символики организации, определяются механизмы и инструментарий развития корпоративной культуры.

Вторым этапом выступает внедрение. На данном этапе происходит непосредственно сам процесс формирования у членов организации определенной системы ценностей, правил и норм организационного поведения, разрабатывается этический кодекс предприятия.

Рассмотрим два основных направления методики формирования корпоративной культуры.

Первое направление – это определение и поиск культурны ценностей, максимально соответствующих ограничениям внешней и внутренней среды организации, применяемым на предприятии технологиям, особенностям менталитета членов организации, уровню профессионализма сотрудников.

Второе направление – это закрепление выявленных ценностей корпоративной культуры на уровне персонала организации.

Первый блок задач относится к сфере стратегически разработок, в процессе которых выявляются и определяются базовые ценности, в максимальной степени соответствующие целям и задачам организационного развития и особенностям персонала предприятия. Второе направление относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему комплекс процедур и мероприятий по закреплению и поддержанию базовых ценностей и норм, выявленных на первом этапе[[10]](#footnote-10).

Оба вышеуказанных направления взаимозависимы и взаимообусловлены: от того, насколько правильно будут определены организационные ценности и правила, будет зависеть и степень приверженности к ним, поддерживаемая с помощью мер второго направления. В свою очередь правильность, систематичность и последовательность выбранных конкретных мер по поддержанию корпоративной культуры определяет ее степень влияния и широту охвата на членов организации.

Процесс формирования организационных ценностей тесно связан с жизненным циклом организации.

На этапе создания предприятие находится на стадии зарождения и становления, происходит формирование жизненного цикла предлагаемой продукции или оказываемы услуг. На данном этапе успех организации закладывается ее основателями, принимаются ценности, обычаи, традиции, нормы поведения, фирменный стиль, разрабатывается миссия организации и ее видение в долгосрочной перспективе. В своей деятельности основатели руководствуются накопленным опытом и личными культурными ценностями.

После возникновения на этапе роста и замедления, культура функционирует и поддерживается сложившимися в организации обычаями и нормами, которые формируют у ее членов определенный опыт. Некоторые процедуры управления персоналом способствуют укреплению организационной культуры. К ним относятся следующие – отбор персонала, критерии оценки эффективности труда, система мотивации, система обучения и повышения уровня квалификации, система управления карьерой.

Все эти процедуры направлены на поддержание тех членов организации, которые соответствуют данной организационной культуре[[11]](#footnote-11).

Изучение путей создания желаемой организационной культуры предполагает восприятие организации как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организации выбранный стиль управления и особенности поведенческих отношений внутри предприятия.

Для эффективного функционирования корпоративной культуры и ее поддержания на желаемом уровне выделяют систему методов и задач.

Для поддержания корпоративной культуры в литературе предлагается система методов. Рассмотрим основные группы методов:

1.Оценка и контроль со стороны руководства. Это один из наиболее значимых методов поддержания культуры в организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях культуры организации раскрывается в той степени, в какой ее себе представляют члены организации. Глубина кризисных явлений требуют от организации либо усиления существующей корпоративной культуры, либо внедрение новых правил, норм и ценностей.

3.Моделирование ролей и обучение. Руководство встраивает специальные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты корпоративной культуры.

4. Система вознаграждений и статусов. Культура организации при этом изучается через систему мотивации и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и расставляют для работников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.

5. Критерии принятия на работу, продвижения по служебной лестнице и критерии увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. Регулирование кадрового процесса и кадровых решений способствуют укреплению существующей в организации культуры.

6.Организационные символы и обряды. Ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные обряды, традиции, ритуалы и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов[[12]](#footnote-12).

Определенные управленческие решения могут становиться обрядами, которые выступают как спланированные заранее действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Таким образом, формирование корпоративной культуры это процесс конструктивного влияния на социально-психологический климат организации, поведение сотрудников. Формируя в рамках корпоративной культуры определенные установки, систему ценностей и норм поведения, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение сотрудников. Как показывает практика, организации с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов, следовательно, занимают конкурентное преимущество на рынке.

**1.3. Виды корпоративных культур**

Наибольшую трудность в определении понятия «корпоративная культура» является его частое отождествление с понятием «организационная культура» в работах отечественных авторов, но многие всё же в этом преуспели.

Корпоративная культура вновь создающейся компании, как правило, формируется под влиянием акционеров и руководителя, исходя из «универсального», на их взгляд, принципа – «делай, как я». С ростом бизнеса, с формированием сложных структур управления руководитель и акционеры становятся не в состоянии влиять на коллектив личным примером.

В этот момент и возникает необходимость создания корпоративной культуры как таковой, которая может включать в себя методики адаптации персонала и разрешения внутренних конфликтов, критерии мотивации, совокупность правил и норм делового общения, приемы неформального управления коллективом, корпоративную символику, традиции и ритуалы.

Выделяют следующие виды корпоративной культуры на предприятии (см. рисунок 1.).

ВИДЫ

КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Культура индивидуальностей

Культура власти

Культура ролей

Культура задач

***Рис. 1. Виды корпоративной культуры***

- Культура власти. Для данной концепции характерна некоторая совокупность управленческих функций, которая сосредотачивается в руках небольшого количества людей или только одного человека, жесткий контроль за выполнением запланированных решений, авторитетный стиль руководства, низкий уровень бюрократизма.

- Культура ролей. Что касается данного вида корпоративной культуры, то здесь всё наоборот. Уровень бюрократизма достаточно высокий, права и обязанности делегируются в зависимости от должности, совершенно не опираясь при этом на личную компетенцию сотрудника, принятие решений происходит коллективным образом.

- Культура задач. Данный тип характеризуется наличием групп, в которые входит небольшое количество сотрудников компании, отвечающих за определенный круг поставленных задач. Обязанности и права делегируются работниками, которые способны выполнить ряд определенных действий. Данная культура задач принята в компаниях, где большинство работников располагают отличными профессиональными качествами и могут трудиться на результат.

- Культура индивидуальностей. Формирование корпоративной культуры организации данного вида, как правило, применяется в компаниях, где большинство работников работают намного лучше в одиночку, нежели группой[[13]](#footnote-13).

Формирование корпоративной культуры в организации в настоящее время является важным атрибутом и залогом успешного продвижения компании на рынке. Устраиваясь на работу в крупную компанию, нужно быть готовым к тому, что изучение корпоративной культуры является обязательной частью для сотрудников.

**2. Исследование особенностей корпоративной культуры в организациях малого и среднего бизнеса**

**2.1. Модель корпоративной культуры в малом и среднем бизнесе**

На базе совокупности перечисленных выше подходов к определению корпоративной культуры рассмотрим формирование модели корпоративной культуры применительно к субъектам малого и среднего бизнеса.

В рамках нашего понимания культура компаний и фирм предстает как двухуровневое образование, где «базисом» выступает организационная культура, а «надстройкой» – корпоративная.

Сформированная нами модель приведена в таблице 1.

Таблица 1.

**Модель корпоративной культуры в субъектах малого и среднего бизнеса**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Уровень | Характеристика |
| 1 этап | Организационная культура (базис) | Складывается стихийно, естественным путем в рамках жизненного цикла субъекта до появления потребностей в обновлении.Не осознается руководством как инструмент управления. Применима для всех видов организационных форм малого бизнеса: ИП или организации.  |
| 2 этап | Корпоративная культура (надстройка) | Искусственно конструируема (существует не во всех организациях малого и среднего бизнеса, но может быть для них разработана). Инструмент управления, индивидуализации фирм,средство повышения эффективности. |

Необходимыми условиями внедрения модели корпоративной культуры для субъектов малого и среднего бизнеса являются лишь высокий уровень самосознания, личной заинтересованности работников и стремление руководства привлекать персонал к управлению.

Конечным результатом разработки такой модели станет корпоративная культура как совокупность доработанных или обновленных правил, норм, ценностей и т.д.

На первом этапе, в ходе становления нового бизнеса – «учатся» использовать существующие законодательные, рыночные и социальные практики. На втором – стремятся совершенствоваться.

Приведенная модель демонстрирует эволюцию бизнеса: преобладание на первом этапе традиционных организационных форм и появление нового, «корпоративного» этапа с качественно новой культурой. Поскольку отечественные предприятия только начинают адаптировать западные нововведения в этой области, можно говорить о том, что для них, в большинстве своем, характерен «этап» организационной культуры. Кроме того, в нашей стране еще недостаточно развиты самосознание и самоорганизация, кооперация граждан, поэтому создание корпоративной культуры охватывает преимущественно внешние проявления[[14]](#footnote-14).

Организационная культура как «базис», с нашей точки зрения, относится к множеству организационных форм, наиболее прогрессивной из которых выступает корпорация. Сегодня она диктует свои условия и изменяет общественные отношения, поэтому она выделена в «надстройку».

В большинстве мелких и средних организаций не всегда высок уровень интеграции между подразделениями и подобный недостаток компенсируется разработкой корпоративной культуры.

Подобно тому, как низшие слои подражают высшим, о чем достаточно подробно писал Т. Веблен, мелкий бизнес подражает крупному и пытается переносить последние достижения на свою почву. Но «встраивание» корпоративизма не отменяет начального состояния культуры компаний и фирм, которое в нашей модели обозначает организационная культура.

**2.2. Анализ особенностей корпоративной культуры в организации малого и среднего бизнеса по данным эмпирического исследования**

Корпоративная культура, являясь частью культуры какой-либо страны или сообщества, во многом формируется за счет ценностных установок, превалирующих в массовом сознании. На основе установившихся ценностей формируются стереотипы и правила поведения, которые, в свою очередь, оформляются с течением времени в предпринимательские обычаи и традиции.

На первый взгляд, значение культуры в малом бизнесе невелико и в обывательском представлении не выходит за рамки вежливого обслуживания потребителей. Однако такой поверхностный взгляд ошибочен. Культура предпринимательства не является чем-то малозначительным и второстепенным.

Если рассматривать бизнес сквозь призму межличностных отношений, то мы легко можем убедиться, сколь высоко в нем значение таких психологических и этических категорий, как доверие, дисциплина, инициатива, самореализация. Человеческие ресурсы, корпоративная культура составляющие ядро всякой предпринимательской деятельности, могут способствовать ее успешному осуществлению, но могут быть и причиной постоянных неудач в бизнесе.

Для выявления специфики корпоративной культуры организации было проведено пилотажное исследование из числа сотрудников промышленной организации малого бизнеса в Республике Татарстан. Согласно проведенному опросу, более 50% опрошенных респондентов в целом, удовлетворены работой, 15,6% отметили показатель «совершенно не удовлетворен» (см. рисунок 2.).

***Рис.2. Распределение ответов респондентов на вопрос «Удовлетворены ли вы работой в данной организации?»***

Среди благоприятных условий труда респонденты видят: соблюдение вышестоящим руководством Трудового кодекса Российской Федерации - 39,2%; положительная психологическая атмосфера - 32%; гибкая система оплаты труда - 25,8%; сплоченный коллектив - 22,7%; хорошо оснащенное рабочее место - 22,7%; наличие социального пакета - 22,7%; высокий уровень корпоративной культуры отметили лишь 11,3% (см. рисунок 3.).

***Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из перечисленных ниже благоприятных условий труда Вы видите на предприятии? (укажите, пожалуйста, не более трех вариантов ответов)»***

К негативным условиям труда опрошенные относят: низкий уровень заработной платы (58,8%) и плохо оснащенное рабочее место - 33%.

Известно, что для малого бизнеса, который обычно работает в тесном контакте с конечными потребителями, значение межличностного общения и индивидуальных качеств наемного персонала имеет первостепенное значение.

Специфика данного вида отношений состоит в следующем. Для того, чтобы сотрудники малого предприятия представляли собой сплоченную команду профессионалов с хорошо организованной системой взаимной поддержки и взаимовыручки, необходимо присоединение всех работников к единым нормам, деловой этике и корпоративного поведения.

Работники с различными личностными и профессиональными качествами образуют особый психологический и культурный климат, присущий отдельному структурному подразделению или малому предприятию в целом.

Именно такой климат формирует совокупность взглядов на систему отношений внутри компании, на бизнес, на цели и способы его осуществления – на все то, что принято называть организационной (корпоративной) культурой.

Хорошей психологической атмосфере в коллективе в первую очередь способствует взаимопомощь и поддержка коллег, согласно исследованию, лишь 23, 7% респондентов считают, что они работают как одна команда.

Одним из ключевых факторов формирования и оценки корпоративной культуры является система мотивации сотрудников организации, так сотрудники исследуемой компании считают систему мотивации нормальной (42,7%), однако около трети опрошенных все-таки уверены, что она нуждается в совершенствовании (см. таблицу 2.).

Таблица 2.

**Мнение респондентов о системе мотивации в организации**

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант ответа | % |
| Считаю ее нормальной | 42,7% |
| Считаю, что она нуждается в усовершенствовании | 27,1% |
| Не вижу какой-либо системы мотивации | 12,5% |
| Затрудняюсь ответить | 13,% |
| Другое | 4,2% |

Одним из важнейших показателей характеризующих корпоративную культуру является наличие конфликтов в организации. Согласно проведенному опросу большинство опрошенных респондентов (40,2%) отмечают редкую частоту конфликтов, 12,4% сотрудников считают, что конфликты происходят часто. Лишь 31% опрошенных респондентов могут назвать свой коллектив сплоченным и объединенным «корпоративным духом».

Оценка удовлетворенности межличностными отношениями показала, что в данном коллективе она практически не зависит от того происходит ли она в коллективе подразделений или осуществляется между руководителем и подчиненными.

В целом полностью удовлетворены корпоративной культурой 1/3 опрошенных респондентов. Несмотря на отсутствие правил внутреннего распорядка около 45% опрошенных в той или иной степени уверены, что их деятельность четко и детально организована. Оценка системы коммуникаций также не вызывает нареканий, поскольку более 80% опрошенных отмечают, что на их предприятии налажена система коммуникаций. Полностью согласны с эффективностью принимаемых решений 1/3 опрошенных, в то время как полностью не согласных всего 2,4%.

Интересной свою работу в той или иной степени считают около 57% опрошенных респондентов, а нагрузку оптимальной при этом около 80%.

Таким образом, выявлены основные принципы корпоративной культуры исследуемой организации малого бизнеса:

1. культурная корпорация;

2. отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;

3. это организация, опирающаяся на современные достижения наук самостоятельная социально- экономическая система;

4. организация, в которой люди организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне.

В целом, результаты эмпирического исследования позволяют говорить о том, что в представленной организации корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

**2.3. Управление корпоративной культурой в малом и среднем бизнесе**

Основной, даже уникальной чертой корпоративной культуры является то, что она развивается в компании, где работает более одного человека, независимо от желания или нежелания руководства этой компании. Если культура появляется и видоизменяется стихийно, без целенаправленного воздействия, существует риск того, что трансляция такой культуры во внешнюю среду сотрудниками компании приведет к негативным последствиям. Чтобы этого не произошло, руководство компании должно приложить усилия, заключающиеся в определении ключевых ценностей компании, и разработать меры по формированию корпоративной культуры. Систему этих действий можно разбить на несколько этапов:

1. Этап подбора кадров: прием на работу сотрудников, жизненные установки которых соответствуют ключевым ценностям компании, за счет чего достигается высокая лояльность работников компании и более высокая отдача и эффективность трудовой деятельности.

2. Формирование команды: «команда» как группа людей, объединенных стремлением решить общую задачу, обладает куда большим потенциалом, чем «члены коллектива», которых связывает между собой только необходимость взаимодействовать в рамках выполнения трудовых функций[[15]](#footnote-15).

Командообразование является достаточно длительным по времени и сложным по своей сути процессом, который по возможности следует поручить организационному психологу-практику, но при невозможности передачи данного этапа на аутсорсинг возможно предпринять и ряд действий своими силами. Например, существует ряд известных методик качественных тренингов по командообразованию.

3.Обучение персонала: независимо от того, в какой отрасли работает компания, чем дольше она функционирует на рынке, тем больше знаний накапливается в активах компании[[16]](#footnote-16).

Также обязательным на этом этапе является создание сводов корпоративных правил (этические, деловые нормы, являющиеся обязательными для всех сотрудников).

4. Мониторинг состояния корпоративной культуры: внедрение системы мониторинга делает возможным получение сведений о динамике развития культуры, а в случае возникновения резких отклонений от тенденции развития позволяет вовремя получить сведения о необходимости поиска и устранения причины нарушения баланса корпоративной культуры[[17]](#footnote-17).

Компания, как и люди, работающие в ней, постоянно развивается, поэтому и корпоративная культура не может оставаться неизменной в течение долгого периода времени. Однако попытки по ее изменению могут оказаться неудачными, если: внимание уделяется только мелочам, не затрагивая саму суть корпоративной культуры. Предполагается изменение корпоративной культуры полностью и в сжатые сроки. Не предпринимается никаких конкретных действий, а попытки ограничиваются исключительно озвучиванием новых ценностей.

Если в компании не проводится планомерной реализации программы по укреплению корпоративной культуры, это не значит, что направление ее развития обязательно будет деструктивным.

**Заключение**

В настоящее время не существует единого определения корпоративной культуры. Несмотря на различия в трактовке данного понятия, представители всех научных школ сходятся в том, что корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на все производственные показатели деятельности организации, ее устойчивость и конкурентоспособность на рынке. В соответствии с определением, данным в словаре терминов антикризисного управления, корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей и убеждений, разделяемых сотрудниками организации, которые предопределяют их поведение и характер жизнедеятельности компании. А наличие стройной системы ценностей и убеждений, в свою очередь, позволяет создать единый вектор движения и развития компании, направить действия каждого работника на достижение общей цели организации.

Создание и поддержание корпоративной культуры оказывает непосредственное влияние и на процесс принятия управленческих решений. Создавая у сотрудников базовый набор предположений, организационная культура способствует максимальному снижению разногласий и ускорению процесса принятия решений на всех уровнях.

Корпоративная культура влияет не только на деятельность организации. Она касается всех сотрудников, объединяет их, мотивирует и создает благоприятный климат для успешной работы. Это достигается с помощью применения ее различных компонентов.

К сожалению, не все российские организации успели оценить преимущества корпоративной культуры. Особенно это касается субъектом малого и среднего бизнеса.

По результатам исследования в рамках данной работы было выявлено, что на первое место российские предприниматели чаще всего ставят собственную материальную выгоду. И для ее получения они готовы использовать любые методы.

Таким образом, еще не многие российские организации успели ощутить на себе положительный эффект от внедрения четкой и гармоничной корпоративной культуры. Опираясь на опыт успешных западных компаний, они зачастую забывают о том, что она тесно связана с особенностями развития российской экономики и общества. Именно поэтому нужно подойти к процессу создания корпоративной культуры с особой тщательностью. Несмотря на то, что нормы и ценности организации устанавливаю тся ее руководством, следует помнить о том, что в центре корпоративной культуры должен быть, прежде всего, человек как важнейшее звено любой организации. Достойное отношение к работникам, наличие общей миссии и желание развиваться станут первыми шагами к созданию успешной корпоративной культуры, способной оказать положительное влияние на все этапы предпринимательской деятельности.

**Список литературы**

1. Бекелева Е.А. Корпоративная культура в социальных организациях / Е.А. Бекелева. Архангельск, 2011. – 109 с.
2. Бусыгин О.В. Организационная и корпоративная культура промышленного предприятия: проблема диагностики в процессе управления : автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 /О.В. Бусыгин. Нижний Новгород, 2011. – 87 с.
3. Герасимова Г.В. Педагогические факторы формирования корпоративной культуры колледжа/ Г.В. Герасимова. Москва, 2011. с. 21.
4. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний : монография.М.: РГ-Пресс, 2014.- 168 с.
5. Давыдов В.Н Профсоюз в управлении системой высшего образования: институциональные основы становления и развития корпоративной культуры в современной России : автореф.дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.08 / В.Н. Давыдов. Екатеринбург, 2008. – 203 с.
6. Демин Д.А. Корпоративная культура / Демин А.Д.– М. : Юнити, 2010. – 356 с.
7. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. М.: РУДН, 2011. 152 с.
8. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение корпоративной культуры. – СПб. : Питер, 2011. – 62 с.
9. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.; Ростов-н/Д : ИКЦ «МарТ», 2012. – 73 с.
10. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. – 248 с.
11. Морозова Н.С., Макарова А.С. Анализ корпоративной культуры зарубежных и российских компаний // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2016. – 299 с.
12. Москалева Т.А. Управленческое воздействие корпоративной культуры на повышение качества услуг, предоставляемых организациями государственной службы России / Т.А. Москалева. Ростов-на-Дону, 2015. – 311 с.
13. Павловская С.Н. Формирование корпоративной культуры в организациях сферы досуга : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.05 / С.Н. Павловская. Тамбов, 2012. – 287 с.
14. Первакова Е.Е. Методы формирования эффективной корпоративной культуры. Из опыта российских компаний // Экономика и управление, 2014. – 198 с.
15. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития : монография. Казань: Бук, 2015. - 176 с.
16. Селиванова М.В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М.В. Селиванова. Санкт-Петербург, 2016. – 277 с.
17. Унылова А.В. Специфика российской корпоративной культуры и ее влияние на деятельность и эффективность банковских организаций в современной России : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / А.В. Унылова. Ростов-на-Дону, 2015. – 322 с.
18. Ходус Д.Ю. Корпоративная культура в российских ритейлорских компаниях: философский анализ / Д.Ю. Ходус. Краснодар, 2011. – 291 с.
19. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала: монография / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. М.: ИД «АТИСО», 2012. - 222 с.
20. Яковлева К.О. Корпоративная культура как инструмент управления // Публицистика, 2013. №5. – 110 с.
1. Ходус Д.Ю. Корпоративная культура в российских ритейлорских компаниях: философский анализ / Д.Ю. Ходус. Краснодар, 2011. с. 23. [↑](#footnote-ref-1)
2. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития : монография. Казань: Бук, 2015. с. 77. [↑](#footnote-ref-2)
3. Герасимова Г.В. Педагогические факторы формирования корпоративной культуры колледжа/ Г.В. Герасимова. Москва, 2011. с. 21. [↑](#footnote-ref-3)
4. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2014. с. 88. [↑](#footnote-ref-4)
5. Селиванова М.В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М.В. Селиванова. Санкт-Петербург, 2016. с. 17. [↑](#footnote-ref-5)
6. Москалева Т.А. Управленческое воздействие корпоративной культуры на повышение качества услуг, предоставляемых организациями государственной службы России / Т.А. Москалева. Ростов-на-Дону, 2015. с. 36. [↑](#footnote-ref-6)
7. Павловская С.Н. Формирование корпоративной культуры в организациях сферы досуга : автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.05 / С.Н. Павловская. Тамбов, 2012. с. 26. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шапиро С.А. Факторы повышения эффективности труда персонала: монография / С.А. Шапиро, А.В. Шилаев. М.: ИД «АТИСО», 2012. с. 92. [↑](#footnote-ref-8)
9. Яковлева К.О. Корпоративная культура как инструмент управления // Публицистика, 2013. №5. С. 67. [↑](#footnote-ref-9)
10. Бекелева Е.А. Корпоративная культура в социальных организациях / Е.А. Бекелева. Архангельск, 2011.с. 28. [↑](#footnote-ref-10)
11. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия : монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. М.: РУДН, 2011. С. 78. [↑](#footnote-ref-11)
12. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – М.; Ростов-н/Д : ИКЦ «МарТ», 2012. – 73 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Демин Д.А. Корпоративная культура / Демин А.Д.– М. : Юнити, 2010. с. 55. [↑](#footnote-ref-13)
14. Гудкова Т.В. Особенности корпоративной культуры российских компаний : монография.М.: РГ-Пресс, 2014. С. 12. [↑](#footnote-ref-14)
15. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение корпоративной культуры. – СПб. : Питер, 2011. С. 14. [↑](#footnote-ref-15)
16. Морозова Н.С., Макарова А.С. Анализ корпоративной культуры зарубежных и российских компаний // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2016. –с. 67–71. [↑](#footnote-ref-16)
17. Унылова А.В. Специфика российской корпоративной культуры и ее влияние на деятельность и эффективность банковских организаций в современной России : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / А.В. Унылова. Ростов-на-Дону, 2015. с. 33. [↑](#footnote-ref-17)