

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЙ (ОРГАНИЗАЦИОННОЙ) КУЛЬТУРЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДИКИ ЕЕ ОЦЕНКИ

В статье рассматриваются основные определения корпоративной (организационной) культуры, осуществлен анализ ее структуры, приведены практические примеры использования методик по определению составляющих организационной культуры.

Ключевые слова: *корпоративная (организационная) культура, структура, нормы, ценности, символика организации, управление.*

Формирование конкурентных преимуществ фирмы происходит под влиянием многих факторов, одним из которых является корпоративная культура (организационная культура).

В настоящее время учеными предлагаются различные определения организационной и корпоративной культур, в одних случаях эти понятия представляются как синонимы, а в других — противопоставляются.

Нередко понятие «культура», если оно применяется по отношению к крупным организациям, в менеджменте обозначается словосочетанием *корпоративная культура*, чем подчеркивается специфика облика гигантских объединений [5, с. 154].

Данный феномен был научно интерпретирован в начале XIX в. немецким военным исследователем К. Клаузевицем, назвавшим «корпоративный дух сердцем боевого духа армии, связующим средством, спаивающим природные силы армии, которая способна проявить воинскую доблесть» [4, с. 171].

Л.И. Лукичева определяет корпоративную культуру как «микрокультуру, присущую конкретной фирме, а именно совокупность (свод) формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма, это также имидж фирмы, зависящий от персонала» [6, с. 246]. Данный автор отмечает, что корпоративная культура специфична для каждой фирмы, однако есть ее ведущие характеристики, которые должны обеспечиваться:

- ориентация на высокие производственно-экономические показатели и нравственно-этические ценности;
- ликвидация ведомственных барьеров внутри персонала;
- сглаживание и последующая ликвидация привилегий управленцев;
- видение фирмой своей миссии (нравственно-этическая общественная полезность деятельности фирмы);
- особое внимание к системе повышения квалификации, обучения и развития;
- работа непосредственно с людьми, а не с бумагами — персонал чувствует конкретный контакт с руководителем;
- минимизация аппарата управления и документопотока.

Ученый Ю.Г. Семенов определяет организационную культуру как «систему обобщенно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, взаимного

сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития» [7, с. 48].

Организационная культура определяется В.Г. Весниным как «совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. Объединяет в одно целое культуры различных подразделений, групп, сфер деятельности. Выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации» [1, с. 429].

Отечественный ученый Т.О. Соломанидина считает организационную культуру социально-духовным полем компании, формирующимся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.

В [10] организационная культура (корпоративная культура) определяется как «комплекс разделяемых всеми членами организации ценностей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм и артефактов, которые создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию» [10, с. 254].

В данной статье под термином «организационная культура» (корпоративная культура) будем понимать «совокупность коллективных базовых представлений, групповых норм и ценностей, определяющих особенности поведения и взаимодействия сотрудников организации в различных видах деятельности, а также функционирующей в ней системы управления» [2, с. 125].

Организационная культура может регламентировать поведение персонала в организации, т.е. при отсутствии прямых инструкций она определяет особенности поведения и взаимодействия людей, в значительной мере влияя на ход выполнения работы. Организационная культура объединяет в себе социальную, национальную, профессиональную, правовую, управленческую и другие виды субкультур.

Особенным примером организационной культуры в практике управления военными являются профессии с жестко регламентированной деятельностью. Военские ритуалы отдачи чести и субординационного взаимодействия, построений, прохождения строем, почитания знамени и т.п. направлены на формирование общего чувства профессиональной принадлежности, согласованности действий в команде по выполнению должностных обязанностей в любых условиях.

В настоящее время установлена положительная взаимосвязь между организационной культурой и эффективностью труда сотрудников организации. Организационная культура также, как и общественная, выполняет две важные социальные функции: 1) аккумуляция, хранение и передача образцов человеческих отношений, поведения и опыта; 2) сплочение людей. Основой сплочения является общая культура, которая в совокупности с имеющимися в ней нормами, традициями и ритуалами помогает управлять как сотрудниками отдельной организации, так и целой нацией.

В структуре организационной культуры выделяются три основных уровня: 1) внешний (поверхностный); 2) внутренний (подповерхностный); 3) глубинный.

1. *Внешний (поверхностный) уровень — видимые артефакты организационной культуры.* Это видимая часть организационной культуры, включающая в себя такие конкретные наблюдаемые артефакты, как символика, архитектура зданий, планировка и оформление помещений, действия людей (ритуалы, церемонии, взаимоотношения и т.д.), особенности структурирования времени и т.п. На этом уровне артефакты организационной культуры легко обнаружить, но их непросто интерпретировать без анализа содержания ее внутреннего и глубинного уровней.

2. *Внутренний (подповерхностный) уровень — провозглашаемые в организации и принимаемые сотрудниками общие ценности, убеждения и нормы поведения.* Все внешне наблюдаемые проявления организационной культуры — отражение и проявление общепринятых в организации норм, убеждений, ценностей и верований (процесс формирования связан с позициями формальных и неформальных лидеров, с общими культурными представлениями).

3. *Глубинный уровень — основополагающие культурные представления.* К ним относятся традиционные, национальные, культурно-исторические и религиозные основы и предпосылки организационной культуры, включающие в себя базовые основополагающие представления о характере окружающего мира, человеческой природы, человеческих взаимоотношений и другие проявления менталитета. Человек может не осознавать нормы и традиции национальной культуры, в которой он живет, придерживаясь их, но он сразу замечает их изменение, если оказывается в другой национальной культуре.

В целях углубленного изучения организационной культуры рассмотрим ее структуру подробнее. Содержание организационной культуры можно описать при помощи ее составляющих: внешние индикаторы (артефакты); внутренние компоненты.

К **внешним индикаторам** организационной культуры относится то, что открыто: символика организации; внешний вид и одежда сотрудников; структурирование пространства и оформление помещений; особенности структурирования времени; язык и общение сотрудников; проявленные традиции и ритуалы.

К *символике* относятся логотипы, значки, фирменные бланки, знамена и т.п., в которых отражается специфика или основная миссия организации.

Внешний вид и одежда сотрудников может определять принадлежность к конкретной организации, а также статус работника.

Структурирование пространства и оформление помещений проявляется в конфигурации, дизайне помещений, которые несут информацию об ориентации организационной культуры на задачу или на людей, приверженности организации к власти, статусности, отношению к посетителям и т.д.

Особенности структурирования времени проявляется в том, что оно в каждой организации структурируется по-своему: нормированный по времени рабочий день; ненормированный рабочий день (пока есть работа).

Язык и общение сотрудников отражают особенности обмена устной и письменной информацией и взаимодействия сотрудников как друг с другом, так

и с партнерами, клиентами и конкурентами (употребление сленга, приветствие постороннего и т.д.).

Традиции формируют стандарты последовательности действий членов организации в процессе взаимодействия, регулируют отношения и связи внутри организации, сохраняют позитивный опыт организации и препятствуют бездумным нововведениям.

Под *ритуалами* подразумеваются повторяющиеся действия, процедуры, имеющие символическое значение, оказывающие определенное эмоциональное воздействие на сотрудников, создавая у них ощущение единства.

Внутренние компоненты организационной культуры находятся на более глубоких уровнях: представления сотрудников о миссии организации; организационные ценности; правила и нормы; структура и культура управления; система служебной коммуникации; система поощрения и санкций в организации.

Миссия организации включает в себя представления сотрудников о предназначении организации, основных целях существования и связанных с ними философских положениях, определяющих общий корпоративно-психологический настрой сотрудников. Миссия задает основное направление развития организации, мотивирует персонал, определяет критерии контроля качества производимой продукции, способствует формированию позитивного имиджа компании и др. Например, миссия компании «Nike» — «Быть всегда на шаг впереди спортивной индустрии».

Организационные ценности — это совокупность ценностей, общих для членов организации или отдельных ее групп и влияющих на организационное поведение персонала и результативность его деятельности.

В настоящее время выделяются ценности, которые обеспечивают эффективность компаний: приверженность сотрудников своему делу; максимальная производительность каждого человека; самостоятельность и предприимчивость сотрудников; скромный штат сотрудников; связь с жизнью и ценностное руководство; ориентация на потребителя [2].

Используя такие ценности, можно формировать ясные организационные принципы, повысить управляемость организации за счет самоуправления сотрудников на основе ценностей и норм, совершенствовать уровень сплоченности коллектива, повысить удовлетворенность сотрудников условиями и результатами труда, повысить эффективность и результативность работы и др.

Правила и нормы как внутренние компоненты организационной культуры — это закреплённые в организации (письменно или устно) стандарты поведения и действий, которых придерживаются ее сотрудники в процессе профессиональной деятельности. Исполняемые правила и существующие нормы предопределяют реакции сотрудников и обеспечивают предсказуемость их поведения.

Структура и культура управления включают взаимосвязь элементов и уровней управления, особенности управленческого взаимодействия руководителей различных уровней в организации, а также предпочитаемые стили руководства.

Система служебной коммуникации включает в себя специфичные для данной организации особенности использования деловой коммуникации.

Письменная и устная служебная коммуникации могут быть предельно формализованы совещаниями, собраниями, официально фиксированным временем приема по служебным и личным вопросам, но коммуникация может быть и спонтанной, ситуативно обусловленной.

Система поощрения и санкций в организации определяет внутренние критерии оценки эффективности и мотивации ее сотрудников, общую трудовую этику (поощрение премией лучших или занимающих высокую должность, поощрение лояльных сотрудников и т.д.; наказание за опоздание, «проявленную инициативу», «невыполнение конкретных должностных обязанностей», «разглашение организационных тайн» и т.д.).

Существуют и другие подходы к определению различных компонентов организационной культуры, когда в нее включаются:

- процесс развития работников, их обучение и переобучение (способы и приемы получения знаний, навыков, умений и опыта деятельности; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и пр.);
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за ее качество; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; продвижение по службе и т.п.);
- чем и как питаются люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников — наличие или отсутствие таковых мест в организации, люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание и т.п.) [9, с. 243].

Внешние индикаторы и внутренние компоненты характеризуют организационную культуру, поэтому управление ими позволяет формировать и изменять организационную культуру в организации, что является дополнительным управленческим ресурсом руководителя, способствует предопределению поведения сотрудников и их отношения к работе.

Нами для оценки межличностных отношений в студенческой группе была применена методика Ф. Фидлера, которая используется для оценки психологической атмосферы в коллективе [3, с. 242].

Показатели признаков одних и тех же студентов, находящихся на различных курсах обучения (I и IV курс, 22 человека), определенные по методике Ф. Фидлера, приведены в таблице. Чем меньше балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в организации, по мнению заполняющего анкету, разработанную по методу семантического дифференциала.

Как следует из приведенной ниже таблицы, показатели всех признаков, определяемых студентами в своей группе, изменились за период обучения, при этом отдельные показатели изменились незначительно (менее 0,5 балла), другие — больше чем на 0,5 балла.

Показатель «успешность — безуспешность» уменьшился с 3,0 балла до величины 2,0 балла, способствуя определению, что за период обучения (три года) студенты стали действовать на четвертом курсе более успешно, чем на первом. Из анализа показателя «продуктивность — непродуктивность» видно, что изучаемая группа студентов стала действовать на четвертом курсе более продуктивно, чем на первом курсе (показатель данного признака уменьшился с 2,9 балла до 2,3 балла).

Динамика изменений показателей признаков психологической атмосферы в коллективах студентов (I и IV курс), определенных по методике Ф. Фидлера (бланк методики Ф. Фидлера совмещен с показателями испытуемых)

Бланк методики Ф. Фидлера									Показатели испытуемых		
Положительный признак	Оценки признака								Отрицательный признак	Студенты	
	1	2	3	4	5	6	7	8		I курс	IV курс
Дружелюбие									Враждебность	2,6	2,7
Согласие									Несогласие	3,6	3,5
Удовлетворенность									Неудовлетворенность	3,2	3,4
Продуктивность									Непродуктивность	2,9	2,3
Теплота									Холодность	3,2	3,2
Сотрудничество									Несогласованность	3,5	3,3
Взаимоподдержка									Недоброжелательность	2,8	4,1
Увлеченность									Равнодушие	3,0	3,8
Занимательность									Скука	3,1	3,3
Успешность									Безуспешность	3,0	2,0

Из более углубленного анализа данной таблицы следует, что на четвертом курсе студенты стали меньше поддерживать друг друга (показатель признака «взаимоподдержка — недоброжелательность» увеличился с 2,8 балла до 4,1 балла), уменьшилась увлеченность (показатель признака «увлеченность — равнодушие» увеличился с 3,0 балла до 3,8 балла).

Нами также для углубленного изучения жизненных ценностей студентов была применена методика «Опросник терминальных ценностей» (ОТеЦ, автор И.Г. Сенин), с помощью которой были обследованы студенты СГУПС в количестве 120 чел., из них юношей — 40 чел.; девушек — 80 чел.

Было установлено, что студенты на первые места ставят ценности: «высокое материальное положение», «обучение», «достижения», «профессиональная жизнь». На последнее место, тринадцатое по рейтингу, студенты всех курсов ставят ценность «реализация творческих возможностей», что показывает их низкое желание вносить изменения во все сферы жизни и вносить что-то новое в свою деятельность. Предпоследние места по итогам анализа заняли ценности «увлечения» и «собственный престиж».

Следовательно, можно заключить, что студенты меньше времени уделяют своим увлечениям, у них мало времени на свое хобби, они менее заинтересованы в социальном одобрении своего поведения и признании со стороны окружающих, чем в достижении высокого материального положения, успехов в обучении.

Для более углубленного изучения организационной культуры предприятия предлагается разработанная анкета «Организационная культура современного предприятия», с использованием которой были обследованы несколько учреждений г. Новосибирска.

Анкета

«Организационная культура современного предприятия»

Ф.И.О. _____

Должность _____

Дата заполнения _____ Пол _____ Год рождения _____

Срок нахождения в организации: до 1 года; до 3 лет; до 5 лет; до 10 лет; свыше 10 лет.

В целях совершенствования организационной культуры предприятия просим Вас ответить на предлагаемые ниже вопросы.

Инструкция. Оцените по десятибалльной шкале свое отношение к ряду утверждений, характеризующих предприятие. Выразите степень согласия с приведенными утверждениями. Оценка в 10 баллов определяет максимальную степень согласия, в 1 балл — минимальную степень согласия.

Утверждения	Оценка
1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	
3. Наша деятельность четко и детально организована	
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	
5. У нас принимаются своевременные и эффективные решения	
6. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	
7. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания и др.)	
8. Наши работники участвуют в принятии решений	
9. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	
10. Рабочие места у нас обустроены	
11. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	
12. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	
13. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	
14. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	
15. У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	
16. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	
17. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям сотрудников	
18. Работа для меня интересна	
19. В нашей организации поощряется непосредственное обращение начальников отделов к руководству	
20. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки	
21. Рвение к труду у нас всячески поощряется	
22. Трудовая нагрузка у нас оптимальная	
23. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	
24. Наша организация постоянно нацелена на нововведения	
25. Наши работники испытывают гордость за свою организацию	

Предложенная анкета способствует оценке организационной культуры предприятия, оптимизации полученных показателей, характеризующих ее структуру. Оценив показатели организационной культуры, управленческий персонал может осуществить коррекцию данной культуры, повысив престиж и конкурентоспособность предприятия.

Библиографический список

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: ТК Велби: Изд-во Проспект, 2007. 688 с.
2. Евтихов О.В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб.: Речь, 2010. 319 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 447 с.
4. Клаузевиц К. О войне. Пер. с нем. М.: ОГИЗ, 1942. 271 с.
5. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: УЦ «Перспектива», 1997. 288 с.

6. *Лукичева Л. И.* Управление организацией: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Под ред. Ю. П. Анискина. 4-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2008. 360 с.
7. *Семенов Ю. Г.* Организационная культура: Учеб. пособие. М.: Университетская книга: Логос, 2006. 256 с.
8. *Соломанидина Т. О.* Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учеб.-метод. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 395 с.
9. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. 394 с.
10. Управление персоналом: Энцикл. / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. 554 с.