

Ж. де Сталь, Шендалем, Пого, О. Тьерри во Франции, Леонарди в Италии, Гельдерликом, Вакенродером, Гольфманом, А. Мюллером, В. Гумбольдтом, Я. Гримом, Баадером, Г. Риккертом в Германии). Отдельный разговор – о России, где романтизм породил такое направление в культуре, как славянофильство, с крупными теоретиками истории (А. С. Хомяков, а среди продолжателей этого направления – Н. Я. Данилевский). Следует упомянуть и о до сих пор не разрешенной в истории философии проблеме соотношения с романтизмом воззрений представителей немецкой классической философии, а также А. Шопенгауэра и С. Кьеркегора.

Романтики возлагали свои надежды отнюдь не только на успехи науки и техники (способные породить чудовище Франкенштейна – символ враждебности человеку конструируемых им с помощью науки творений, созданный в начале XIX в. М. Шелли), но на целост-

ность и гармонию культуры, на преодоление отчуждения личности от общества, человека от природы. Насколько и в какой форме реализуемы эти идеалы, история пока не проявила. Но они остаются идеалами, ориентирами в ходе воспитания подрастающих поколений. Гордое имя «*universitas*» подтверждает сохраняющуюся ориентацию на целостный и всесторонний характер процесса формирования личности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Шитиков М. М. Этноцентризм и социоцентризм в истории мировой философии (к вопросу о методологических основаниях типологии философских учений) // XXI век. Будущее России в философском измерении: Материалы II Российского философского конгресса. Т. 1. Екатеринбург, 1999.

2. Шитиков М. М. Философия техники. Екатеринбург, 2004. С. 39–40, 57–58.

УДК 316.7

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Т. А. Ветошкина

Статья посвящена анализу культуры организации как единству двух ее слоев – корпоративной, формируемой целенаправленно управленческой командой, и организационной, стихийно складывающейся среди персонала организации. Анализируются основные элементы корпоративной и организационной культуры, а также их виды, сильная и слабая, жесткая и мягкая (гибкая) культура организации.

Ключевые слова: культура организации, внутренняя среда организации, корпоративная культура, организационная культура, структура культуры организации, виды культуры, сильная культура, слабая культура, жесткая культура, мягкая (гибкая) организационная культура.

The article is devoted analysis of organization culture as the unity of its two layers – corporative, formed on purpose by management team and organizational one, occasionally establishing among personnel of the organization. The main elements of corporative and organizational culture are analyzed, and also its kinds, strong (high) and weak (poor), strict and flexible cultures of organization.

Key words: culture of organization, internal medium of organization, corporative culture, organizational culture, culture structure of organization, kinds of culture, strong (high) culture, weak (poor) culture, strict culture, flexible organizational culture.

Успех деятельности любой организации, действующей в рыночной среде, в значительной степени определяется уровнем ее организационной культуры.

Корпоративная, или, как часто говорят, организационная культура, относится к элементам внутренней среды организации, является частью ее гуманитарной составляющей, поскольку связана с персоналом, с ценностями, нормами, правилами, образцами поведения людей в организации. Это, образно говоря, образ жизни, существования организации, это ее «душа». С начала 1990-х годов интерес к корпоративной культуре в отечественной литературе значительно усилился [4]. Это связано прежде всего с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организации. Многочисленные исследования показывают, что процветание организации непременно связано с высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий. Корпоративная культура обычно отличает конкретную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, формирует поведение персонала.

Рассмотрим основные понятия. Понятия «организационная» и «корпоративная культура» часто отождествляются [3]. Однако, на наш взгляд, это неточно. Базовым понятием выступает «культура предприятия», «культура организации», в рамках которой можно выделить два слоя: «корпоративная культура» и «организационная культура». Рассмотрим содержание этих понятий, их взаимосвязь и различие.

Корпоративная культура – тот слой культуры организации, который:

- во-первых, формируется сознательно, является предметом управленческих действий, это культура, формирующаяся целенаправленно;

- во-вторых, субъектом корпоративной культуры выступает управленческая команда, и в этом смысле можно говорить, что корпоративная культура выступает культурой управленческой команды, управленческой культурой;

- в-третьих, корпоративная культура – это система идеальных декларируемых ценнос-

тей, норм, правил, образцов поведения, это тот идеальный образ, в каком управленческая команда хотела бы видеть свою организацию.

Носителем корпоративной культуры является, как правило, руководящее ядро организации, управленческая команда.

Организационная же культура – тот слой культуры организации, который:

- во-первых, формируется стихийно, складывается естественным образом;

- во-вторых, реальным субъектом, носителем этой культуры является персонал организации;

- в-третьих, организационная культура – это система реальных субкультур, складывающихся в структурных подразделениях организации.

В какой степени совпадут, совместятся или столкнутся в конфликте эти слои культуры, зависит от менеджмента организации.

Идеальная организация та, в которой совпадают организационная и корпоративная культура.

Однако в реальности организационная и корпоративная культура никогда полностью не совпадают, но будут различия между ними больше или меньше, зависит от менеджмента организации.

Какие элементы составляют корпоративную культуру организации?

Во-первых, это миссия организации. Миссия организации – концепция ее жизнедеятельности, объясняющая ее предназначение во внешней среде. Миссия организации есть самое общее целеполагание, краткое выражение функций, которое она призвана выполнять в обществе. Она выражается через четко сформулированные идеи, цели, задачи, которые определяют пользу ее деятельности и ответственность за нее. На их основе разрабатываются стратегия и политика организации по реализации ее внутренних и внешних целей.

Во-вторых, философия организации как совокупность базовых принципов ее функционирования, определяющая смысл ее существования и ее доминирующие ценности, которые также разрабатываются управленческой командой.

В-третьих, «командный дух» – технологии управленческой команды, которые формируют доверие, приверженность, сплачивают

персонал организации. Командный дух создает духовно-эмоциональный фон жизнедеятельности организации, проявляющийся в установившихся в ней морально-психологическом климате, социально-психологическом настроении, самочувствии работников.

Командный дух подразумевает наличие формальных моральных и ценностно-нормативных устоев – корпоративного кодекса служебной этики. Последним должны проникнуться все работники организации, что будет способствовать созданию корпоративного духа единой команды («мы») на каждом рабочем месте.

Управленческая команда организации разрабатывает принципы служебной этики, которые затем обсуждаются и принимаются всем коллективом организации. Разрабатываемый кодекс служебной этики выступает как основа для принятия управленческих решений, он устанавливает правила поведения, определенный тип отношений между руководителями и подчиненными, которые представляются оптимальными в отношении выполнения профессионального долга. Этический кодекс является регулятором деловой жизни и инструментом достижения делового успеха.

В-четвертых, стиль руководства как совокупность приемов и способов осуществления власти в организации. От характеристики стиля руководства (авторитарный, демократический, либеральный) во многом зависит и тип корпоративной культуры организации (жесткая или мягкая, гибкая; сильная или слабая корпоративная культура). Если стиль руководства и неформального лидерства в организации совпадают, то степень совпадения корпоративной и организационной культуры будет большей. Большое значение имеет и понятие «дистанция власти» как характеристика расстояния между руководителями и подчиненными, уровней иерархии власти, доступности руководителей подчиненным, возможности общения руководителя с любым подчиненным, отсутствие страха перед начальством, что также влияет на тип корпоративной культуры.

В-пятых, корпоративный (фирменный) стиль. Он имеет много проявлений и выражается в корпоративной символике (флаг, герб, гимн), фирменной одежде, корпоративном язы-

ке, имидже первого лица, стиле менеджмента организации, культуре общения руководства с подчиненными, деловой репутации организации.

В-шестых, это перечень корпоративных стандартов, включающих Устав организации, Положения о структурных подразделениях, Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, программу адаптации персонала, программу обучения и развития персонала, программу работы с молодыми специалистами и др.

Но это не только писанные правила поведения в организации, но и неписанные: нормы и образцы поведения, демонстрируемые руководством, ритуалы и церемонии, которые проводит руководство организации.

В-седьмых, это система мотивации и стимулирования работников, система и культура поощрений и наказаний, существующих в организации и проводимых администрацией (Положение о заработной плате, Положение о премировании, Положение о мотивации работников, где определены критерии поощрений и наказаний). Эта система должна быть прозрачна для каждого работника.

В-восьмых, это система выборов и предпочтений руководителей, с помощью которых формируется кадровый резерв. В любой организации существуют определенные приоритеты по выдвижению людей в кадровый резерв. Эта система должна быть прозрачной и понятной каждому работнику. Каждый работник в организации должен знать критерии набора, отбора и продвижения кадров, кто, за что и как вознаграждается и продвигается, иначе невозможно сформировать сильную и гибкую корпоративную культуру. Например, если складывается такая структура предпочтений, как протекционизм, фаворитизм, как традиционные принципы продвижения, то формируется клановый тип организационной культуры.

В-девятых, деловой этикет и протокол – форма поведения руководителей, в которую облекается корпоративная культура, это основа поведенческого менеджмента.

В структуре организационной культуры обычно выделяются следующие основные блоки [1]:

Во-первых, ценностно-нормативный блок – это основные жизненные ценности, разделяемые

персоналом организации, это образцы, модели, паттерны поведения, это организационные нормы и правила поведения людей, складывающиеся стихийно в организации десятилетиями.

Во-вторых, организационная структура. Здесь проходит один из водоразделов корпоративной и организационной культуры. В любой организации в рамках корпоративной культуры формируется формальная структура организации, представляющая собой иерархию социальных статусов, должностей, а в рамках организационной культуры формируется неформальная структура организации, представляющая собой распределение неформальных ролей (лидеров, звезд, мотиваторов, координаторов, генераторов идей и т. д.) и личностных статусов в организации [2]. Важно иметь в виду, в каких отношениях находятся формальная и неформальная структуры организации – конструктивных или деструктивных, если формальная структура слабая, то неформальная структура будет поглощать формальную. Большую роль в культуре организации играет соотношение руководства и лидерства. Руководство – это формальная власть, осуществляемая на основе должностных полномочий, лидерство – это неформальное влияние в организации. На неформальных лидеров руководство может опереться при проведении изменений в организационной культуре.

В-третьих, культурная сеть организации, включающая в себя:

- неписанные нормы и правила поведения персонала в организации, взаимодействия подчиненных с руководителем;

- верования персонала, существующие в организации (вера в успех, вера в собственные силы, вера в руководителя, вера во взаимопомощь, в справедливость и т. д.);

- традиции и обычаи, складывающиеся в организации стихийно в течение десятилетий, носителями которых выступает персонал.

В-четвертых, структура коммуникаций в организации, которая проявляется в соотношении формальных (приказы, распоряжения и указания) и неформальных (слухи и сплетни) потоков информации в организации, в особенностях устной и письменной речи, невербальной коммуникации, жаргоне, речевом этикете (форме обращения и общения сотрудников, руководителя и подчиненных, в дистан-

ции общения). Если в организации преобладают неформальные коммуникации, это является симптомом неэффективности формальных коммуникаций, официальной информации в организации.

В-пятых, структура социально-психологических отношений в организации, под которой понимается:

- отношение подчиненных к руководству. Если существует доверие и согласие с властью, то власть легитимна и тогда корпоративная культура сочетается с организационной;

- взаимные симпатии и антипатии. Симпатии – это мотивирующий фактор организационной культуры, а антипатия – демотивирующий. Это важно учитывать с точки зрения расстановки кадров, подбора людей в группы, команды.

В-шестых, трудовая этика и мотивирование, проявляющиеся в отношении к труду, ответственности за работу и ее качество, оценке работы и ее вознаграждению, удовлетворенности и неудовлетворенности трудом, позитивности или конфликтности.

В-седьмых, мифологическая структура организации – это ее история, предания, мифы и легенды о героях организации.

В-восьмых, структура внешней идентификации организации – это корпоративный имидж как система внешних и внутренних сигналов о значительности организации, ее месте на рынке товаров или услуг; деловая репутация; корпоративный PR; техника и процедура презентаций, рекламные кампании, фирменный стиль, одежда, мебель, дизайн, архитектура, рекламные атрибуты: логотип и слоган.

Культура организации выполняет четыре основные функции [5]:

- является выразителем индивидуальности организации;

- служит носителем корпоративного здравого смысла;

- способствует формированию коллективной преданности организации;

- служит психологическим гарантом стабильности социальной системы организации.

Указанные функции культуры организации, с одной стороны, позволяют ей выжить, с другой – консерватизм организационной культуры может привести к гибели организации при существенном изменении внешних условий.

Главная цель культуры организации – обеспечение ее адаптации к окружающей среде и внутренняя интеграция организации. Организационная культура – сложное, многоуровневое образование. Можно выделить уровни организационной культуры. Известный исследователь корпоративной культуры Э. Шайн выделяет следующие уровни организационной культуры [7]:

– первый (или поверхностный) уровень – уровень артефактов. Это неформальная структура организации, язык общения, стиль одежды, ритуалы и церемонии, видимые и слышимые образцы поведения. Это то, что легко наблюдать и трудно интерпретировать;

– второй уровень – это разделяемые ценности организации, они принимаются подсознательно и бездоказательно;

– третий, самый глубокий уровень, – это базовые положения. Они требуют более глубокого осмысления и изучения. Базовые положения не оспариваются, и поэтому их очень трудно изменить.

В отличие от корпоративной культуры, которая всегда бывает одна как культура управленческой команды, организационная культура разделяется на ряд частных субкультур.

В одной организации может быть несколько субкультур (культур подразделений организации), но всегда есть доминирующая субкультура, ею может быть и корпоративная культура. Развитие организации осуществляется таким образом, что корпоративная культура приспособляется к организационной, а затем изменяет ее, осуществляя взаимную адаптацию.

Есть субкультуры, которые достаточно упорно отвергают то, что организация в целом хочет достигнуть, – это контркультуры, среди которых могут быть выделены следующие виды [5]:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти;
- оппозиция образцам поведения, поддерживаемым доминирующей культурой.

Главной задачей руководства в этом случае является согласование субкультур с основной культурой организации, чтобы избежать отрицательных последствий для нее.

Классификация организационной культуры предполагает выделение ее типов.

Существует много подходов к классификации, и выделяют несколько типологий организационной культуры. Мы рассмотрим лишь некоторые из них: объективную и субъективную, жесткую и мягкую (гибкую), слабую и сильную [6].

Объективная организационная культура связана с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, архитектура, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства, оснащенность офисной техникой, одежда, структура рабочего пространства).

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками предположений, веры, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями, существующими в организации. Сюда включается ряд элементов символики, особенно ее «духовной части» (герои организации, мифы, истории, обряды, ритуалы и т. п.). Субъективный аспект создает большие возможности для нахождения общего между людьми в организации. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т. е. стилей руководства и решения руководителем проблем. Обе субкультуры должны находиться в гармонии друг с другом. Только тогда они будут адекватно восприниматься работниками организации.

По степени влияния организационной культуры на организационное поведение людей выделяют сильную и слабую организационные культуры.

Сильная организационная культура характеризуется наличием единых норм и ценностей, разделяемых всеми членами организации, единой политикой во всех направлениях деятельности организации, наличием разработанных корпоративных стандартов, наличием стратегического инновационного управления, существованием эффективной системы мотивации персонала, стремлением персонала к обучению и развитию. Сильная корпоративная культура характеризуется тем, что ее основные стержневые ценности четко определены, активно поддерживаются и широко распространены. Чем больше членов организации разделяют их, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее корпоративная культура.

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Независимо от желания руководства они заносят в доминирующую культуру «вирус» другой культуры и изменяют ее. Руководству организации не надо бояться других культур, они обогащают доминирующую культуру, адаптируются к ней.

Слабая организационная культура характеризуется разобщенностью персонала, наличием множества субкультур различных структурных подразделений организации; наличием обстановки, когда персонал обсуждает не дело, а отношения по поводу дела, взаимоотношения в коллективе; управленческие решения принимаются на основе личных решений и личной выгоды; настороженное отношение к инновациям, ко всему чуждому, иному, несущему угрозу разрушения, отсюда и настороженное, а иногда и агрессивное восприятие новых идей, новых культур.

В зависимости от стандартов внутриорганизационного управления организационная культура может быть жесткой или мягкой (гибкой).

Жесткая организационная культура – это всегда административно-бюрократическая культура:

– система управления, ориентированная на максимальное получение прибыли и минимизацию затрат на персонал;

– решения принимаются единолично руководителем и спускаются подчиненным, персонал не привлекается к управлению, жесткая централизация, большая дистанция власти, главные функции менеджмента – администрирование, нормирование, стандартизация, учет и контроль;

– отношения в коллективе формализованы и соответствуют иерархии и статусу, жесткое статусное восприятие людей в организации;

– вся деятельность организации стандартизована, имеются четкие регламенты и стандарты;

– чувство принадлежности к организации выражено слабо;

– кадровая политика сорентирована на слабых и послушных и ограничение сильных;

– преобладают уравнилельные отношения.

Мягкая или гибкая организационная культура характеризуется:

• децентрализацией системы управления (матричные, проектные структуры, характерные в том числе и для образования);

• социальные отношения – партнерские, слабо формализованы, преобладают командные формы работы;

• люди организации не ранжируются по статусу;

• авторитет власти зависит от уровня компетентности, преобладает власть знатоков, экспертная власть;

• стиль руководства – демократический;

• работники высоко мотивированы, способны к самоуправлению и саморазвитию, значительны затраты на персонал;

• функции менеджмента – стратегическое управление, координация командной деятельности;

• лидер – генератор идей и интеллектуальный авторитет.

Персонал организации вырабатывает язык общения, проявляет понимаемые всеми чувства и эмоции. Поведение людей в организации связано нормами, вытекающими из разделяемых ожиданий, верований и действий.

Таким образом, корпоративная культура выступает самостоятельным объектом управления. Культуру можно формировать, поддерживать и изменять. Вместе с тем сама корпоративная культура выступает важным элементом внутренней среды организации и фактором (условием) эффективного менеджмента организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Зайцев Л. Т., Соколова М. И. Организационное поведение. М.: Экономика, 2005.

2. Карпишова Л. В. Организационное поведение / Институт экономики и финансов, «Синергия» М.: ИНФРА-М, 2005.

3. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М.: Дело, 2003.

4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2004.

5. *Организационное поведение*: Учебник для вузов / Под ред. Латфуллина Г. Р., Громовой О. Н. СПб.: Питер, 2004.

6. Филонюк С. Р. Организационное поведение: Методическое пособие к учебному курсу. М., 2001.

7. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San-Francisco, 1992, pp. 16–27.