

Глава I.

ЭТИКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

1.1. Этика бизнеса и хозяйственная культура

«...Этика должна распространиться на всех и на все. Этика должна быть во всем, что бы ни происходило в компании. Она должна постоянно служить руководством к действию. Вы не можете быть немного этичным или этичным тогда, когда вам это на руку. Этика абсолютна.

В эру эмоциональных привязанностей и избытка этика — мощное конкурентное оружие. Она может стать источником дифференциации, поскольку очень редко эта сфера полностью захвачена конкурентами.

Нордстрем К., Риддерстрале Й.
Бизнес в стиле фанк

Этика¹ — система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.

Этика деловых отношений — это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. В нее входят:

- этическая оценка внутренней и внешней политики организации;
- моральные принципы членов организации;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета.

В каждой компании имеется определенная система общепризнанных нравственных процедур (норм, ценностей, знаний), обязательных для всех работников. Ядро корпоративной этики формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением. Репутация и авторитет руководителя, эффективность его работы воспринимаются подчиненными как данность, и они в той или иной мере начинают подражать ему. Любой человек, решивший стать предпринимателем, то есть начать свое дело, войти в мир бизнеса, уже только поэтому является личностью неординарной. И качества этой личности начинают реализовываться, проецироваться на создаваемую им организацию. Именно в человеческом взаимодействии и формируются корпоративные этические ценности.

Этические принципы ведения бизнеса² разработаны организацией «Круглый стол мирового бизнеса». Эту структуру основали в 1986 году бизнесмены из США, Европы и Японии. «Круглый стол» создал свод правил на основе идеологии японских корпораций (для обозначения этой идеологии принят термин «кёсей» — в буквальном переводе «жить и работать вместе»).

Принцип 1. Компании несут обязательства не только перед держателями акций, но и всеми теми, кто прямо или косвенно участвует в бизнесе. Ценность бизнеса для общества состоит в том, что он обеспечивает материальное благо-

¹ Аристотель определял понятие «этика» как «добродетели или достоинства, проявляющиеся в поведении человека» и считал, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздерживаться».

² По материалам агентства Washington ProFile (США).

состояние и занятость населения, а также предоставляет качественные товары и услуги для потребителей по приемлемым ценам. Предприятия призваны сыграть определенную роль в улучшении жизненных условий своих клиентов, сотрудников, партнеров, инвесторов, выделяя им долю того состояния, которое они создали совместными усилиями. Поставщики и конкуренты тоже вправе рассчитывать на то, чтобы с ними обращались честно и справедливо. Как сознательные члены общества бизнесмены несут долю ответственности за то, как регионы, страны и весь мир будут выглядеть в будущем.

Принцип 2. Компании должны вносить свой вклад с социальный прогресс стран, в которых они действуют, обеспечивая эффективную производственную деятельность и помогая повышать благосостояние жителей этих стран. Компании должны способствовать экономическому и социальному развитию путем разумного использования ресурсов, свободной и честной конкуренции и совершенствования технологии, методов производства и т. д. Бизнес должен оказывать положительное воздействие на образование, права человека и общее оздоровление тех стран, в которых он действует.

Принцип 3. Коммерческая тайна имеет право на существование, однако бизнесмен должен понимать, что искренность, доброжелательность, честность, умение держать слово и открытость не только способствуют укреплению репутации и стабильности, но и обеспечивают четкость и эффективность сделок, особенно на международном уровне.

Принцип 4. Во избежание трений и для обеспечения свободной торговли, а также для создания равных возможностей для конкуренции, справедливого отношения ко всем участникам бизнеса бизнесмен должен уважать законы. Кроме того, он должен признавать, что некоторые действия, даже если они законны, могут иметь нежелательные последствия.

Принцип 5. Компании должны объединить усилия по обеспечению прогрессивной и законной либерализации торговли, а также ослаблению местных ограничений, которые тормозят торговлю в целом, и уважать при этом политические цели каждой страны.

Принцип 6. Компании должны защищать и по возможности улучшать состояние окружающей среды, предотвращать неадекватное использование природных ресурсов.

Принцип 7. Компании не должны участвовать в действиях, попустительствующих взяточничеству, отмыванию денег или другим действиям, связанным с коррупцией. Недопустима торговля оружием или другими материалами для ведения террористической деятельности, наркотиками, а также участие в иных видах организованной преступности.

Этика национального хозяйствования формируется совместными усилиями в сфере государства, деловых кругов, профсоюзного, гражданского общества и церкви¹.

¹ VII Всемирный русский народный собор по теме «Вера и труд: духовно-культурные традиции и экономическое будущее России», проходивший в 2002 г., в итоговом документе — Соборном слове — заявил о том, что разработка этики национального хозяйствования, основанной на православных ценностях, является важнейшей задачей для современной России.

Культура — это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей или высокий уровень чего-либо, высокое развитие, умение¹. Существует еще множество определений, однако все они сводятся к тому, что культура — это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений, общества в целом на определенном историческом этапе своего развития.

Любая культура, в том числе и корпоративная (организационная), содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. Ценности — это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. Процедура — это официально зафиксированные и неписанные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура». Все это идентичные понятия, под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия².

Хозяйственная культура — это своеобразная проекция экономики на сферу культуры; верно также обратное утверждение, согласно которому она является проекцией культуры на сферу экономики. Другими словами, культурная компонента экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделима от самой этой деятельности, является ее необходимой предпосылкой и способна активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики. Точно так же можно утверждать, что экономическая составляющая культуры (хозяйственная культура) воздействует на всю культурную среду данного общества (включая науку, искусство, религию), причем прямо, непосредственно отражается на тех сферах культуры, которые наиболее тесно связаны с хозяйственной (такowymi являются правовая и политическая культура).

По отношению к хозяйственной деятельности культурная среда подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя культурная среда является составной частью макросреды, которая оказывает влияние на поведение субъектов хозяйственной деятельности.

Внутренняя культурная среда относится к микросреде субъекта хозяйственной деятельности и имеет отношение как к самой фирме, так и к партнерам, с которыми она взаимодействует.

Состав культурной среды характеризуется совокупностью факторов, к которым относят политику, технологию, образование, искусство, ценности и отношения, религию, язык, правоведение, социальный статус (рис. 1.1).

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка.

² Аникеева Н.П. Учителю о психологическом климате в коллективе. -М.: Просвещение, 1983.— 235с.

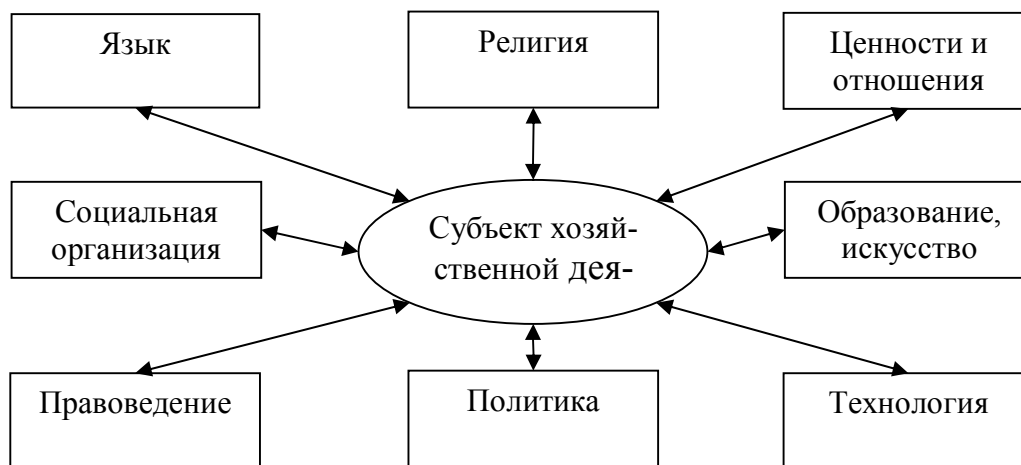


Рисунок 1.1 — Состав культурной среды

Политика является всем известной категорией, однако не все руководители учитывают возможности этого фактора культуры в организации. Изучение политики может помочь понять потенциал общественного вклада той или иной страны в деловой климат фирмы. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния каждой из этих группировок — это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

Технология — это область точных понятий, методов, измерений и знаний. Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, о степени развитости его инфраструктуры, о том, какова степень урбанизации и развития «промышленных ценностей», а также выявить отношение к науке и нововведениям, установить научный потенциал, возможности проведения научных исследований.

Образование и искусство, их уровень и профиль редко учитываются в организации. Сравнительный анализ этих факторов культуры может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и экономических отношений. Кроме того, образовательный уровень формирует отношение к ценностям, что целесообразно учитывать при формировании и развитии хозяйственной деятельности.

Религия оказывает большое влияние на экономическую деятельность. Все основные религии — буддизм, ислам, христианство и др. — имеют несколько разновидностей, конфессий (например, католицизм и протестантство в христианстве). Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, отправление религиозных обрядов могут стимулировать или препятствовать стремлениям к переменам, использованию новых методов в предпринимательстве. Для успешного осуществления экономической деятельности необходимо учитывать развитость, роль и особенности религии в каждой стране, где планируется организация бизнеса.

Язык является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и экономических. На земном шаре имеется около 100 официальных языков и не менее 3000 самостоятельных диалектов.

В экономической деятельности — как на национальных, так и на международных рынках — необходимо знание нескольких языков. Английский язык является доминирующим, по меньшей мере 2/3 деловой переписки в мире осуществляется на этом языке. Есть страны, где стремятся использовать только свой язык, например во Франции. Это следует учитывать при организации бизнес-коммуникаций предпринимателям, бизнесменам, деловым людям.

Правоведение — знание законов своей страны, которые отражают нормы и правила отношений к ценностям, к собственности, защите личности; это знание не должно восприниматься руководителями как второстепенный элемент культуры. Сравнение различных систем законодательства способствует пониманию традиций бизнеса в различных странах. Это может помочь избежать конфликтов, а в случае необходимости — обратиться к органам правовой защиты.

Социальный статус населения, социальные особенности организации общества и первой его ячейки — семьи — имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Руководитель в этом контексте должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные фирмы или же он будет иметь дело с профессиональными партнерами. Не менее важным является исследование социальной стратификации населения, чтобы установить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Исследование и знание социальных особенностей общественных организаций позволяют установить, будут ли они содействовать или противостоять успеху в деятельности руководителя в конкретных социальных условиях.

Кроме того, хозяйственная культура всегда существует в определенных пространственных и конкретно-исторических условиях. Поэтому она испытывает воздействие и со стороны пространственных факторов (количественных и качественных) — особенностей климата, ландшафта, местонахождения страны, наличия в ней водных и иных путей сообщения, размеров ее общей и сельскохозяйственной территорий, их качества (полезные ископаемые, плодородие почвы и т. д.), и со стороны факторов временных (тот или иной период исторического развития данной хозяйственной культуры, этап воздействия на нее иных культур).

Так, в истории России наличие огромных неосвоенных пространств вызвало доминирование экстенсивного типа хозяйства над интенсивным; относительно суровый климат в сочетании с большим пространством предопределял необходимость коллективного, а не индивидуального хозяйствования. С этим во многом связана необычайная стойкость в России такой хозяйственной формы, как община, которая сохранялась до XX в. (даже после революции 1917 г. отдельные общинные элементы были отчасти сохранены в колхозах). В этой связи можно утверждать: возникнув под воздействием географических и иных факторов, хозяйственная форма может, укрепившись, оказывать значительное воздействие как на структурные составляющие хозяйственной, правовой и политиче-

ской культур, так и на религию, науку, искусство и другие специализированные области культуры. Это мы и видим на примере русской общины.

Как уже отмечалось, существенным моментом хозяйственной культуры является ценностное отношение к труду, богатству, накоплению, экономической деятельности вообще. Например, вовсе не случаен факт возникновения и утверждения капитализма именно на базе протестантской этики, трактующей труд как высшую добродетель, а богатство — как благословение Божие, которое в то же время налагает на его владельца ответственность перед Богом. Наиболее систематично эту взаимосвязь выразил М. Вебер в своей классической работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1905), где впервые сформулированы проблемы «хозяйственной этики».

Известный русский мыслитель С.Н. Булгаков в начале XX в. обращал внимание на известный факт близкой связи русского предпринимательства со старообрядчеством, из которого вышли представители целого ряда крупнейших российских предпринимателей. С его точки зрения, было бы «особенно интересно» вычленить и проанализировать «экономические потенции православия», которое коренным образом отличается от протестантизма. Православие, утверждал С.Н. Булгаков, располагает могучими средствами воспитания личности, выработки у нее чувства ответственности и долга, так необходимыми для предпринимательской деятельности. «Нужно понять, что и хозяйственная деятельность может быть общественным служением и исполнением нравственного долга, и только при таком к ней отношении и при воспитании общества в таком ее понимании создается наиболее благотворная атмосфера как для развития производства, так и для реформ в области распределения, для прогресса экономического и социального»¹.

В современных условиях постиндустриального развития значимость культурных, ценностно-мотивационных факторов экономической деятельности резко повышается. Сейчас они в значительной степени определяют экономический рост как на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, так и применительно к народнохозяйственному целому. В связи с этим важно отметить следующее.

Вплоть до первой половины XX в. воспроизводство культурной среды происходило в основном стихийно, и культура в целом действовала как «даровой ресурс». А формирование ценностной среды если и регулировалось сознательно, то лишь в сферах, удаленных от собственно хозяйственной — в идеологии, науке, искусстве (лишь в сфере образования отчасти имело место регулирование ценностной среды, приближенное к хозяйственным потребностям). Однако уже в 1960–70-е гг. (в 1980-х гг. этот процесс усилился) воздействие государства и бизнеса на хозяйственную культуру приобретает плановый, скоординированный характер; оно превращается в национальную стратегию и даже закрепляется в сфере политической культуры. Пионерами в деле управления хозяйственной культурой внутри корпораций стали японские фирмы. Их пример принципиально нового отношения к культуре, воплощаемого в огромные прибыли, заставил и американские, и западноевропейские компании отказаться от присущего им «технократического» подхода. В середине 1980-х гг. более половины крупней-

¹ Булгаков С.Н. Два града. Т.1. — М., 1911.

ших американских корпораций перешли к управлению хозяйственной и организационной культурой. Среди высокоприбыльных компаний 88% имели специальные подразделения, отвечающие за организацию внедрения «высших ценностей», 65% — специальные программы увязки этих ценностей с мерами по повышению производительности труда, 58% — соответствующие целевые курсы для персонала.

В принципе, управление трудовой этикой и хозяйственно-организационной культурой было известно еще в средние века. Гильдии купцов, цехи ремесленников наряду с технологическими секретами мастерства имели определенные «кодексы чести», трудовой этики, которые передавались от отцов к сыновьям. С переходом к буржуазному строю, к индустриализму окончательно выкристаллизовывается особая специализированная сфера хозяйственной культуры, касающаяся всего общества, а не отдельных лишь его подсистем. Хозяйственная культура универсализируется, национальные культуры приобретают черты, характерные для промышленной стадии развития. Японские фирмы во многом возродили эти феодально-цеховые черты в своих внутренних отношениях, но сделали ставку в основном на коллективизм и единство служащих фирмы, тогда как в американских фирмах пытались стимулировать дух предпринимательской активности. Ныне имеет место своеобразное встречное движение хозяйственных предпринимательских культур Востока и Запада: Запад стремится развить в своих корпорациях принципы коллективизма и ценностного отождествления каждого работника с целями и организационно-хозяйственной культурой фирмы, а Восток пытается задействовать в рамках корпорации деятельные индивидуально-предпринимательские мотивации, без которых невозможна современная инновационно-предпринимательская культура.

Обобщая, можно сказать, что чисто «технократическое» понимание экономического роста, не учитывающее огромную роль культурной компоненты хозяйства, ныне преодолено и в развитых странах Запада, и в развивающихся странах Востока. Это естественно, ибо управление хозяйственной культурой в целом и важнейшей ее составляющей – ценностной мотивацией к труду, равно как и стереотипами хозяйственного поведения субъектов, – объективная насущная потребность и для мощных индустриальных держав, и для развивающихся государств, пытающихся мобилизовать заключенные в их культуре специфические традиционалистские факторы в целях экономического развития и модернизации.

Однако уровни и размах управления хозяйственной культурой в странах с развитой рыночной экономикой и в странах с переходной (транзитивной) экономикой разумеется весьма различны. Применительно к первым состояние этого вида управления диктуется высотой «постиндустриального развития», требующего не просто квалифицированного исполнителя, являющегося частью иерархической бюрократической структуры корпорации, а деятельного энергичного менеджера, имеющего определенную свободу и ответственность внутри компании, не отчужденного от нее, а лично с ней слитого.

Становление подобного рода инновационно-предпринимательской культуры анализируется ныне и в теоретическом, и в организационно-прикладном плане, причем прикладные исследования зачастую опережают собственно научные

разработки в этой области. В итоге корпоративная этика оценивается как основной актив компании.

Новый тип личности, формируемый в компании, — это тип лидера — носителя инновационно-предпринимательского духа, способного давать сотрудникам фирмы образцы социально значимого поведения в различных ситуациях, создавать новые и закреплять уже наработанные культурно-хозяйственные традиции (выдвижение такого рода лидеров в центр инновационной деятельности связано и с тем, что любое нововведение, ломая установившийся порядок, вызывает достаточно сильное противодействие).

Говоря об активном становлении хозяйственной культуры, прежде всего в крупных корпорациях, следует отметить и высший уровень формирования хозяйственной культуры — общенациональный, общегосударственный. С переходом на этот уровень расширяется и сама культурная среда, и ее возможности. Государство определяет общенациональные цели, проводит национальную политику, а также осуществляет социализацию экономики. В задачи национальной стратегии сегодня входят поддержка и распространение инновационной культуры, нередко на базе возрождения традиционных культурных ценностей (японская идея о возвращении к традициям, девиз Р. Рейгана «Семья, труд, добрососедство» и т. д.). При этом фигура предпринимателя-новатора пропагандируется как образец для подражания, предпринимательская активность всячески поощряется; налицо попытки возродить на новой основе старую хозяйственную этику, помогшую становлению капитализма. Внедрение на государственном уровне установок о ценности предпринимательства происходит практически во всех странах с развитой рыночной экономикой. Интересно, что данный процесс идет тем успешнее, чем выше консолидация общества.

Хозяйственная культура общества как особая специализированная сфера культуры всегда связана с деятельностью по производству жизни (жизнеобеспечением) и воплощена в таких своих носителях, как технологии, обычаи, нормы права; она кристаллизована в определенных институциональных структурах. Хозяйственная культура представлена, в первую очередь, в институциональной системе общественного разделения труда.

Деятельность людей по их жизнеобеспечению за пределами этой институциональной системы сопряжена с *обыденной хозяйственной культурой* (это, например, ведение подсобного хозяйства). Исторически на базе соответствующих стихийно складывавшихся образцов хозяйствования и взаимоотношений постепенно формировалась особая, институционально оформленная и закрепленная, отрефлексируемая *специализированная хозяйственная культура*, имеющая своих конкретных субъектов.

Субъектами специализированной хозяйственной культуры в современном индустриальном («постиндустриальном») обществе выступают, с одной стороны, предприниматели-менеджеры, с другой — ученые (экономисты, социологи, юристы, культурологи и т. д.). Первая группа субъектов создает инновации в хозяйственной культуре самой своей деятельностью. Вторая — рефлексировывает результаты этой деятельности, выделяет общее поле соответствующей исследовательской активности, выявляет тенденции и перспективы развития специализи-

рованной сферы культуры, предпринимательской, корпоративной культуры — намечает программы усиления в ней динамического элемента и т.п.

Рассматривая пути модернизации ведущих европейских стран, уже находящихся на «постиндустриальной» стадии развития, нетрудно выделить *три основные модели развития хозяйственной культуры*.

Первая — англо-американская модель модернизации. Она предполагает, в частности, развитие фермерства и наличие свободной рабочей силы для потребностей промышленности. Различия в формах фермерства (в Англии преобладающим выступал тип фермера-арендатора, а в США — свободного фермера) не меняют общности типа модернизации.

Вторая модель, характерная для южно-европейских и среднеевропейских стран, в том числе для Франции и Германии, отличается исторически сложившимся крупным классом мелкого крестьянства. Она характеризуется замедленными темпами модернизации. Так, во Франции лишь после второй мировой войны городское население стало преобладающим по отношению к сельскому. Несмотря на то, что французский промышленный переворот развернулся всего лишь на полстолетия позже английского, страна долгое время не могла превратиться в индустриальную державу и оставалась аграрно-индустриальной.

Германия вступила на путь промышленного переворота на столетие позже Англии. Когда английская и французская фабрично-заводская индустрии находились уже на этапе становления, в Германии доминировало средневековое ремесленное производство. Однако более поздняя индустриализация имела и свои преимущества. Если во Франции промышленный переворот строился на основе поставок английских машин, в Германии он был осуществлен на базе собственного машиностроения: здесь сразу создавались крупнейшие для своего времени предприятия этой отрасли. Получив преимущества перед устаревшим машинным парком английской промышленности, германская индустрия стала развиваться небывалыми для XIX в. темпами¹.

Третья модель свойственна развивающимся странам «третьего мира», вступившим на путь модернизации почти на столетие позже, чем основные европейские государства. Этот тип модернизации объединяет страны с различной хозяйственной культурой. И конечно, культурно-хозяйственное своеобразие накладывает неповторимый отпечаток на вид модернизации в рамках этого типа, хотя общим остается «вторичный» («вдогонку») характер модернизации, попытка быстрого перехода традиционных обществ на путь индустриального развития. Один из таких видов являют страны Латинской Америки, имеющие свои специфические черты модернизации и свойства хозяйственной культуры. Особо должны быть выделены также новые юго-восточные «драконы» (например Южная Корея), модернизация которых сопрягалась с широким доступом к современной американской технологии, с крупными вложениями американского капитала.

¹ Важнейшим стимулом хозяйственного прогресса выступила и национально-культурная идея объединения Германии под эгидой Пруссии. Строительство единой железнодорожной сети создало экономические предпосылки хозяйственной интеграции немецких земель, ускорило развитие важнейших отраслей промышленности (выплавка стали, добыча угля, производство машин).

Отечественная модель модернизации заключается в том, что хотя первичная индустриализация (промышленный переворот и развитие капитализма) была осуществлена в России в основном по второй модели модернизации (европейской, во многом подобно немецкой, а по некоторым признакам аналогично французской), дальнейшее российское экономическое развитие, прерванное мировой войной и революцией, пошло по особому пути, который в истории аналогов не имеет.

Переходное состояние российской экономики предопределяет взаимосвязь специфических симбиозно взаимодействующих и противоречащих друг другу элементов системы экономических отношений. Здесь еще присутствуют компоненты старой административно-командной системы с присущими ей чертами и особым складом общественного сознания. Становление институтов рыночной экономики, первоначальное накопление капитала проходят в принципиально иных условиях, когда капитал формируется не в процессе длительной эволюции посредством капитализации дохода, а в основном путем деления государственной собственности и на основе принципа «больше получает тот, кто ближе к государственной власти». Это происходит не в период зарождения и становления нового общественного строя, где преобладает мелкотоварное производство, а в индустриальную эпоху, когда концентрация капитала достигла невиданных размеров, а рынок свободной конкуренции уступил место монополистической конкуренции в различных формах ее проявления, на этапе бурного развития научно-технического прогресса и повышения роли человеческого фактора, усложнения практики предпринимательства и возникновения новых закономерностей в тенденциях его развития.

Предпринимательство как особая сфера социальной деятельности со своими нормами, ценностями, правилами, традициями, предрассудками и т. д. формирует и воспроизводит свою особую субкультуру — *предпринимательскую*. В предпринимательской культуре присутствует своя этика и свой этикет, свой язык, свои принципы идентификации, включения и исключения.

Под предпринимательской этикой принято понимать свод неких моральных критериев, норм, нравственных параметров в поведении предпринимателя, требований, предъявляемых культурным сообществом к стилю его работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Выросшее на базе властных полномочий российское предпринимательство не связывает завоевание конкурентных преимуществ с реализацией новаторской функции; предпринимательский успех усматривается, прежде всего, в реализации имеющегося административного ресурса. Достижение своих целей предприниматель связывает не с рациональными действиями, а с наличием личностных связей и персонифицированным доверием. При этом определяющим фактором формирования конкурентной устойчивости является не рационализация деятельности, а укрепление монопольного положения за счет получения исключительных прав, привилегий и льгот. Неудивительно поэтому, что для российских фирм при найме управляющих высшего звена определяющим моментом является не квалификация, а наличие у кандидатов личностных связей среди участников рынка и в государственных органах.

Предпринимательская культура отличается от других статусно-профессиональных субкультур, например журналистской, офицерской или профессиональной культуры государственных служащих и т. д.

Предпринимательская культура часто имеет этнический оттенок (например, русское «честное купеческое слово»), а также собственное ядро — предпринимательские ценности, связанные со стремлением к прибыли, готовностью к риску, инновационностью, самостоятельностью и ответственностью, основанной на справедливости.

Правда, в отечественной практике, наоборот, произошло приспособление самих условий хозяйствования к нуждам организации. В этом случае сформировалась соответствующая культура предпринимательства, опирающаяся не на рациональность поведения, а на личностные связи и бюрократические механизмы, где главным инструментом конкуренции служит возможность реализации административного ресурса.

Это еще раз подтверждает тот факт, что условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, напрямую воздействуют на предпринимательскую культуру.

Особо следует отметить, что предпринимательская культура должна базироваться на таком важном принципе, как справедливость. Предпринимательская деятельность обязательно должна быть не только эффективной, но и справедливой. В данном случае предпринимательская деятельность содействует поддержанию жизни тех, кто сам не может производить материальных ценностей, и тех, кто не должен производить такие ценности по роду своей деятельности, важной для общества и государства не в меньшей степени, чем работа, направленная на производство материальных благ.

Предпринимательская культура сохраняет, поддерживает и развивает инновационную культуру — ту часть культуры общества, которая более всего развита именно у предпринимателей. Необходимо отметить, новаторский тип предпринимательской культуры обусловлен не внутренней эволюцией организации, а является реакцией на изменение внешней среды — рыночных условий осуществления предпринимательской деятельности. Готовность к риску, потребность в инновации и активный поиск ее — все эти необходимые элементы предпринимательской деятельности оказываются частью общечеловеческой культуры.

1.2. Сущность и границы культуры организации

Организационная культура является новой областью знаний. В научное управление она выделилась из организационного поведения, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Основной целью организационного поведения является помощь людям в более продуктивном осуществлении своих обязанностей в организациях и получении от этого большего удовлетворения. Для этого требуется сформировать

ценностные установки личности, организации, отношений, то есть выработать определенные нормы, правила, стандарты организационного поведения¹.

В современной управленческой науке понятие *организационная культура* определяется как:

система ценностей, разделяемая сотрудниками компании (набор правил поведения, ритуалов, мифов);

способ и средство создания и развития компании;

особая технология управления.

Организационная культура есть всегда и везде, где существуют организации. Базируется организационная культура на жизненных ценностях сотрудников компании, и ее нельзя сформировать за короткое время путем написания соответствующих документов, положений и инструкций.

Следует отметить, что в данной книге не делается различий между понятиями «*организационная культура*», «*культура организации*» и «*корпоративная культура*».

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, причем часто не поддающихся формулированию, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью компании философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, распоряжения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Исследование организационной культуры на предприятиях начались еще в начале XX в. Как отмечает профессор Корнельского университета (США) Харрисон Трайс, первой попыткой исследования организационной культуры управления считаются труды американских ученых во главе с Э. Мейо в начале 1930-х гг. В американской компании Western Electric в Чикаго впервые проводился эксперимент в течение 1927–1932 гг. с целью выяснения влияния организационной культуры управления на производительность труда. Таким образом, группа ученых во главе с Э. Мейо считаются основоположниками исследований в области организационной культуры управления².

В 1950-е гг. известный американский ученый М. Далтон провел исследования средних и крупных фирм США и Канады по вопросам формирования организационной культуры и их субкультур исходя из разных потребностей работников. В этот же период группа английских социологов из Тавистокского института провела достаточно детальное исследование организационной культуры.

В 1969 г. в США вышла книга группы ученых во главе с Х. Трайсом, посвященная различным производственным традициям и обрядам. На рубеже 1980–90-х гг. в трудах Питерса и Уотермана присутствовали тезисы о том, что организационная культура управления является важным фактором экономической эффективности деятельности фирмы.

¹ Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. -М.: ИНФРА-М, 1997.

Организационное поведение/ Под ред. Э.М. Короткова. Тюмень, 1998.

² Макеева В.Г. Культура предпринимательства: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.

В 1982 г. вышла в свет книга Бостонской консультативной группы Дила и Кеннеди «Корпоративные культуры». Только в 1983–84 гг. в Канаде и Европе были проведены пять международных конференций по проблемам организационной культуры. Согласно исследованию, проведенному институтом Бателля в 1984 г., в организационную культуру включают самоопределение, участие, коллектив, изучение потребностей, раскрытие личности и творчества, способность идти на компромиссы и децентрализацию. Позже появились две книги Э. Шайна и В. Сате, полностью посвященные проблематике организационной культуры.

Интерес к теоретическим исследованиям и практической деятельности по совершенствованию организационной культуры вызван следующими обстоятельствами:

ужесточающейся конкуренцией на мировом и национальном рынках и возникающей необходимостью искать новые способы повышения рыночной деятельности;

с формированием мирового рынка на национальных рынках стали покупать товары более качественные, надежные, в связи с чем возникла необходимость адаптировать предприятия к конъюнктурным изменениям на рынке;

старая бюрократическая система управления становилась похожей на запрограммированную машину, мало восприимчивую к динамичным изменениям во внешней среде. В то же время обнаружилось, что человеческий фактор и «мягкие» технологии управления персоналом, ранее считавшиеся недостаточно эффективными, оказались более прибыльными. При этом больше внимания стали уделять созданию в компании здорового психологического климата, который соединяет работников в подлинный коллектив, разделяющий определенные этические, эстетические и культурные ценности;

в результате изменившейся ситуации труд, являвшийся ранее средством выживания, стал человеческой потребностью высшего порядка. Появилась новая жизненно важная функция, связанная с реализацией множества человеческих потребностей, таких как принадлежность коллективу, самовыражение, самоуважение и другие;

продуманный маркетинг идей производства, сбыта товара и оказания различных услуг, управленческое консультирование стали способом улучшения своих позиций на рынке в борьбе с конкурентами и улучшения финансового состояния компании¹. Существует множество определений корпоративной культуры, хронологическая последовательность представления которых позволяет проследить углубление познаний в данной области с течением времени (табл. 1.1).

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие. - М.: ИПК госслужбы, 1996. — 176с.

Организационное поведение. учебник для вузов. А.Н.Силин, С.Д. Резник, А.Н.Чаплина, Н.Г.Хайруллина, Э.Б.Воронова/ Под ред. Проф. Э.М.Короткова и проф. А.Н.Силина. — ТюменыВектор Бук, 1998.— 308с.

Петров А.Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: <http://www.career.spb.ru> — Загл. с экрана.

Таблица 1.1 — Основные определения понятия «культура организации»

Автор	Год	Определение
1	2	3
Э. Джакус	1952	Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».
Д. Элдридж и А. Кромби	1974	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.
Х. Шварц и С. Дэвис	1981	Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
К. Голд	1982	Корпоративная культура — это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.
М. Пакановский и Н. О'Доннел-Тружиллио	1982	Организационная культура — это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является.
В. Сате	1982	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества.
Э. Шайн	1985	Организационная культура — это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем.
Г. Морган	1986	«Культура» в метафорическом смысле — это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
К. Шольц	1987	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
Д. Дреннан	1992	Культура организации — это все то, что для последней типично: ее характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения.
П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс	1993	Культура — это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.

Э. Браун	1995	Организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
Д. Олдхэм (ЛИНК)	—	Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации.
М.Х. Мескон	—	Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи и нравы в организации.
С. Мишон и П. Штерн	—	Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
П.Б. Вейлл	—	Культура — это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию.
Е.Н. Штейн	—	Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность.
Н. Лемэтр	—	Культура предприятия — это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

Несмотря на разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть ряд общих моментов.

Во-первых, авторы ссылаются на базовые образцы поведения и действий, которых придерживаются члены организации. Эти образцы часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.).

Во-вторых, ценности, которых может придерживаться персонал, также являются общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют персонал в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через истории, легенды и мифы, которые рассказывают, пересказывают, толкуют.

Уникальная общая психология придает смысл различным отношениям, действиям и артефактам культуры, и различные уникальные общие психологии могут привести к тому, что объективно идентичные отношения имеют совершенно разный смысл¹.

Согласно определению, данному в современном экономическом словаре, организационная культура это:

1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения;

2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.

Организационную культуру имеет любое учреждение или организация независимо от сферы функционирования и размеров. При этом членам организации их культура кажется абсолютно естественной и зачастую единственно возможной².

Изменение в культуре — это системное изменение на глубоко психологическом уровне, затрагивающее отношения, действия и артефакты, сформировавшиеся в организации за довольно длительный период времени. Изменения, проводящиеся в большинстве организаций, лежат на более поверхностном уровне, чем реальные перемены в культуре, при этом предполагается, что в результате вмешательства произойдет изменение уникальной общей психологии членов организации, причем в нужном направлении. Однако зачастую никакого изменения психологически не происходит. Вместо этого уникальная общая психология по-прежнему определяет деятельность членов организации, только теперь с учетом определенных организационных изменений. В общем случае организация проигнорирует большинство изменений, приспособится лишь к тем, которые покажутся не обременительными, и окажет сопротивление всему, что будет противоречить ей самой³.

Таким образом, можно сделать вывод, что уникальная общая психология всех культур и субкультур претерпевает изменения, но этот процесс развития культуры никто не в состоянии контролировать и направлять.

В связи с этим возникает вопрос о функциях культуры. По нашему убеждению, функция культуры в организации заключается в создании и сохранении рамок, функционирующих в определенной последовательности:

- 1) персоналу предлагается ряд определенных действий;
- 2) персонал может выбрать из них те, которые ему больше подходят;
- 3) эти другие смогут ответить персоналу тем, что будет им понятно;
- 4) эта же культура затем предложит новые действия т. д.

Компания формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила по-

¹Котлер, Ф. Управление маркетингом./ Пер. с англ. — М:Эконо-микн, 1980

²Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546с.

³Томилов, В. В. Культура предпринимательства. — СПб.: Питер, 2000.

ведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других¹

В настоящей книге организация рассматривается как социальная система, то есть организация состоит из элементов, построенных определенным образом и связанных между собой. Объектом управленческих воздействий в организации является ее формальная структура, которая включает в себя следующие элементы:

1. Уровень централизации (степень делегирования полномочий) — это ответ на вопрос, какие решения принимает руководитель лично и какие имеют право принимать подчиненные.

2. Конфигурация — количество иерархических уровней: кто, кому, по каким вопросам подчиняется.

3. Уровень зависимости или связанности частей организации — наличие в организации вертикальных и горизонтальных связей, отражающих взаимосвязь работы ее структурных подразделений (дочерних организаций, филиалов).

4. Уровень формализации — фиксированность руководителем процедур, которые он считает необходимым закрепить в деятельности своей организации (совещания, семинары, собрания, советы, способы деятельности и т. д.).

5. Уровень стандартизации — повторяемость процедур, то есть решение всех вопросов в организации только определенным способом.

Особенности организации становятся объектом исследования только тогда, когда обращают внимание на «социальность» системы, которая и создает основные проблемы при руководстве. Именно в этой «социальности» скрыта неформальная структура организации (группы и группировки), симпатии и антипатии, убеждения, профессиональные ценности, неписанные нормы поведения, принятые модели организационного поведения и т. д.), то есть все то, что понимают под организационной культурой управления в компании².

Понимание организационной культуры как социальной системы позволяет поставить «диагноз» организации, понять, что можно, а что нецелесообразно делать, оценить ее человеческие ресурсы и потенциал в целом. Это дает возможность лучше прогнозировать эффективность управленческой деятельности, сделать решения адекватными состоянию организации.

Под культурой организации мы понимаем и определенные культурные программы, заложенные в людях. Культурные программы диктуют поведение человека в знакомых ситуациях и облегчают ему выбор поведения в незнакомых. Культурная программа — это внутренний свод правил, инструкций, критериев, которые вырабатываются с опытом и отбираются как успешные из этого опыта. Аналогичные процессы происходят и в организации. В ней всегда есть неписанные, но всеми признаваемые нормы поведения, разделяемые убеждения.

¹ Хармс, Я. Н., Багиев Г. Л. Культура организации предпринимательской деятельности. // Теория и практика маркетинговой деятельности: Ученые записки коммерческого факультета/ СПБУЭФ — СПб, 1993.

² Мясоедов С.П. Управление организацией в России: кросс-культурный аспект // Бизнес-образование. — 2000. — №1(8).

Осознание культуры организации, ее элементов — это начало управления ею. *Это новый объект управления, определяющий реальное состояние организации.* Единственным минусом этого объекта управления является его сложность. (стр. 67).

Вильям Оучи утверждает, что организационная культура состоит из церемоний, собрания символов и мифов, через которые члены организации получают информацию о ценностях и убеждениях, которые имеют место в данной организации¹.

Таким образом, представления о ценностях помогают понять, что является важным для организации, а убеждения — ответить на вопрос, как она должна функционировать. Большинство организаций управляются страхами, табу и частично с помощью иррациональных механизмов, которые едва ли осознаются сотрудниками. Исчезают старые, возникают новые страхи, запреты, мифы и т. д.

В настоящее время устоялось мнение, что организационная культура слишком однозначно характеризует поведение ее членов, способ решения ими возникающих перед организацией проблем и конфликтных ситуаций, отношение к внешним воздействиям, скорость и способ реагирования на изменяющиеся обстоятельства. Осознание руководителем представлений о культуре организации позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах.

Несмотря на то, что организационная культура является предметом тщательного отбора или просто образовалась со временем, можно выделить следующие *шесть факторов формирования организационной культуры*: история и собственность, размер, технология, цели и задачи, окружение, персонал.

1. Первым фактором формирования организационной культуры является история организации и собственность. Новые предпринимательские структуры должны быть или агрессивными и независимыми, или гибкими, приспособляющимися к внешней среде и конъюнктурным изменениям рынка. Централизованная собственность — обычно в семейных фирмах или организациях, где доминирует ее основатель, — будет стремиться к культуре власти с жестким контролем и управлением ресурсами, тогда как разобшенная собственность вызывает диффузию влияния, которая основана на других источниках силы. Изменения организационного характера — слияние организаций или смена руководства, новое поколение менеджеров — во многих случаях негативно влияют на организационную культуру управления.

2. Вторым фактором, влияющим на организационную культуру, является размер организации — единственно важная переменная, влияющая на выбор структуры и культуры. Специализированные предпринимательские структуры, которые требуют систематической координации, разрабатывают специализированные методики, процедуры и создают специализированную власть, подталкивающую организации к ролевой культуре.

Действительно, если организация по достижении определенного размера не может измениться в направлении ролевой культуры, то она неэффективна. При отсутствии ролевой культуры возможен соответствующий поток информации

¹ Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Прогресс, 1984.

для адекватного управления работой. Особые действия (такие, как создание дочерних компаний или радикальная децентрализация) могут помочь главной организации создать другую организационную культуру управления¹.

3. Третьим фактором, влияющим на формирование организационной культуры, является технология.

Исследование промышленных предприятий определило три основных категории систем производства:

штучное и мелкосерийное производство;

большие серии и массовое производство;

поточное производство (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 — Основные категории системы производства при формировании организационной культуры

Технология не всегда четко указывает на определенную организационную культуру, но все же основные соответствия можно перечислить:

рутинные программируемые операции более подходят для ролевой культуры, чем для какой-нибудь другой;

дорогостоящая технология, когда цена поломки велика, требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции; это больше подходит ролевой культуре;

¹ Артемов, О. Ю., Овчинников, Н. В. Корпоративная культура и ее место в диагностических исследованиях деятельности современных компаний. — Режим доступа: <http://www.sbcinfo.ucnex.ru/articles/index.htm>. — Загл. с экрана.

Маркетинг и культура предпринимательства / Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. — СПб.: СПбГУЭФ, 1996.

технологии, дающие экономию рабочих мест благодаря массовому производству или больших капиталовложений, способствуют большому размеру и, следовательно, ролевой культуре;

разрывные, отдельные операции — единичное производство и одноразовая работа — подходят для культуры власти или культуры задачи;

быстро меняющиеся технологии требуют культуры задачи или культуры власти (здесь они более эффективны);

задания с большой степенью неизвестности требуют систематизированной координации и предполагают ролевую культуру;

рынкам, где координация и однородный подход более важны, чем адаптация, подойдет ролевая культура¹.

4. Четвертым важным фактором формирования организационной культуры являются стратегические цели в смысле стремлений, замыслов, предназначений и задачи. На практике это различие не всегда легко сделать. Любой пункт из приведенного ниже списка может быть и целью, и задачей в зависимости от ситуации в организации в определенное время. Эффективность организации зависит от понимания понятий «цель» и «задача». Многие менеджеры не имеют четкого понятия о приоритетах организации, поэтому у них отсутствует явное представление о смысле их каждодневной деятельности. При формировании организационной культуры цели могут быть следующие: прибыль, качество продукта или услуг, выживание, хорошее место для работы, рост, источник работы, место на рынке, национальный престиж, репутация и др.²

Обеспечение качества продукции легче всего контролируется в ролевых культурах, а цели роста лучше реализуются при наличии культуры власти, но не во всех случаях. Для каждой из возможных целей трудно подобрать организационную культуру. Имеется также обратная связь между целями и задачами и организационной культурой.

Из других факторов, влияющих на реализацию целей и выполнение задач, может быть поиск максимума прибыли коммерческих организаций с учетом риска, ограничений в окружающей среде, давления на людей, этических проблем.

5. Пятым фактором, влияющим на организационную культуру, является стабильное окружение, которое являлось рынком сбыта продукции организации, но, тем не менее, имело на нее мало влияния. На современном этапе основной характеристикой окружения — экономического, финансового, конкурирующего, юридического, общественного, политического, технологического — является его бурный характер. Изменения в окружении требуют культуры, которая была бы чувствительной, легко приспосабливающейся и быстро реагирующей на различные изменения на рынке и во внешней среде³.

¹ Дудина С. Корпоративная культура и Public Relations.— Режим доступа: <http://www.sbcinfo.usnexus.ru/articles/index.htm>. — Загл. с экрана.

² Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

³ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 328 с.

Для большей эффективности организационной культуры структурные подразделения должны соответствовать выпускаемому продукту или оказываемой услуге, географическому месту, типу распределения и покупателю, в то время как ролевая культура и функциональная организация могут соответствовать специализированным рынкам и продукции с длительным жизненным циклом.

6. Шестым фактором, влияющим на организационную культуру, является персонал организации:

личности, не допускающие неопределенности, предпочитают более жесткие ролевые правила ролевой культуры;

большой потребности в безопасности будет отвечать ролевая культура;

потребность утвердить свою личность будет удовлетворяться культурой власти или задачи. В ролевой культуре это будет проявляться в ориентации на «личность» и отрыве мышления;

следует уделять большее внимание не только отбору и оценке личностей, но и проблемам руководства творческими, талантливыми людьми¹.

Все факторы, влияющие на организационную культуру фирмы, объединены нами в две группы:

внеорганизационные факторы — национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде.

внутриорганизационные факторы — личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень персонала.

Важным моментом здесь является то, что культура организации меняется медленно и ее нельзя изменить отдельным, пусть даже ярким и убедительным выступлением.

Для управленческой деятельности фундаментальным фактом является то, что руководитель, имея наибольшую власть и свободу, обладает максимальными возможностями воздействия на культуру возглавляемой им организации. Однако он же подвержен максимальным профессиональным абберрациям, то есть анализируя организационное состояние, он чаще анализирует желаемое, а не действительное состояние дел.

Устойчивость организационной культуры (малая динамичность) может поставить перед руководителем ряд проблем, особенно в начале его деятельности в этой организации. Исследования показывают, что проблемы и конфликты, которые в этих случаях имеют место, очень часто трактуются руководителем как личностные проблемы и конфликты с отдельными людьми, чье поведение и реакции не соответствуют его ожиданиям².

Однако на самом деле он сталкивается в этом случае не с особенностями личностного поведения отдельных членов организации, а с феноменом группового поведения, с культурой организации. Попытка резкого изменения организационной культуры приводит к тому, что члены организации теряют ощущение структуры, и традиционные центры власти исчезают³.

¹ Хармс Я.Н., Багиев Г.Л. Культура организации предпринимательской деятельности. // Теория и практика маркетинговой деятельности: Ученые записки коммерческого факультета/ СПбУЭФ. — 1993. — С. 12–24.

² Кармин А.С. Культура социальных отношений. — СПб.: Лань, 2000.

³ Рюттингер Р. Культура предпринимательства/ Пер. с нем. — М.: ЭКОНОМ, 1992. — 240с.

Основными характеристиками организационной культуры являются:

- индивидуальная автономность — степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура — взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление — степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция — степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение — степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержка — уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование — степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность — степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами — степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками — степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения, и поэтому любая организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств¹.

Обобщая все сказанное, дадим более общее определение организационной культуре. *Организационная культура представляет собой систему общественно 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, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.*

В настоящей книге определены и систематизированы *основные составляющие организационной культуры:*

- организационный климат;
- ценностные ориентиры;
- стиль управления;
- ожидания и базовые предположения;
- личностные характеристики персонала;
- экономическая культура;
- постоянно воспроизводящиеся формы поведения персонала (рис. 1.3).

¹ Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение/ Пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского — СПб: Питер, 2000.— 448 с.

Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546 с.

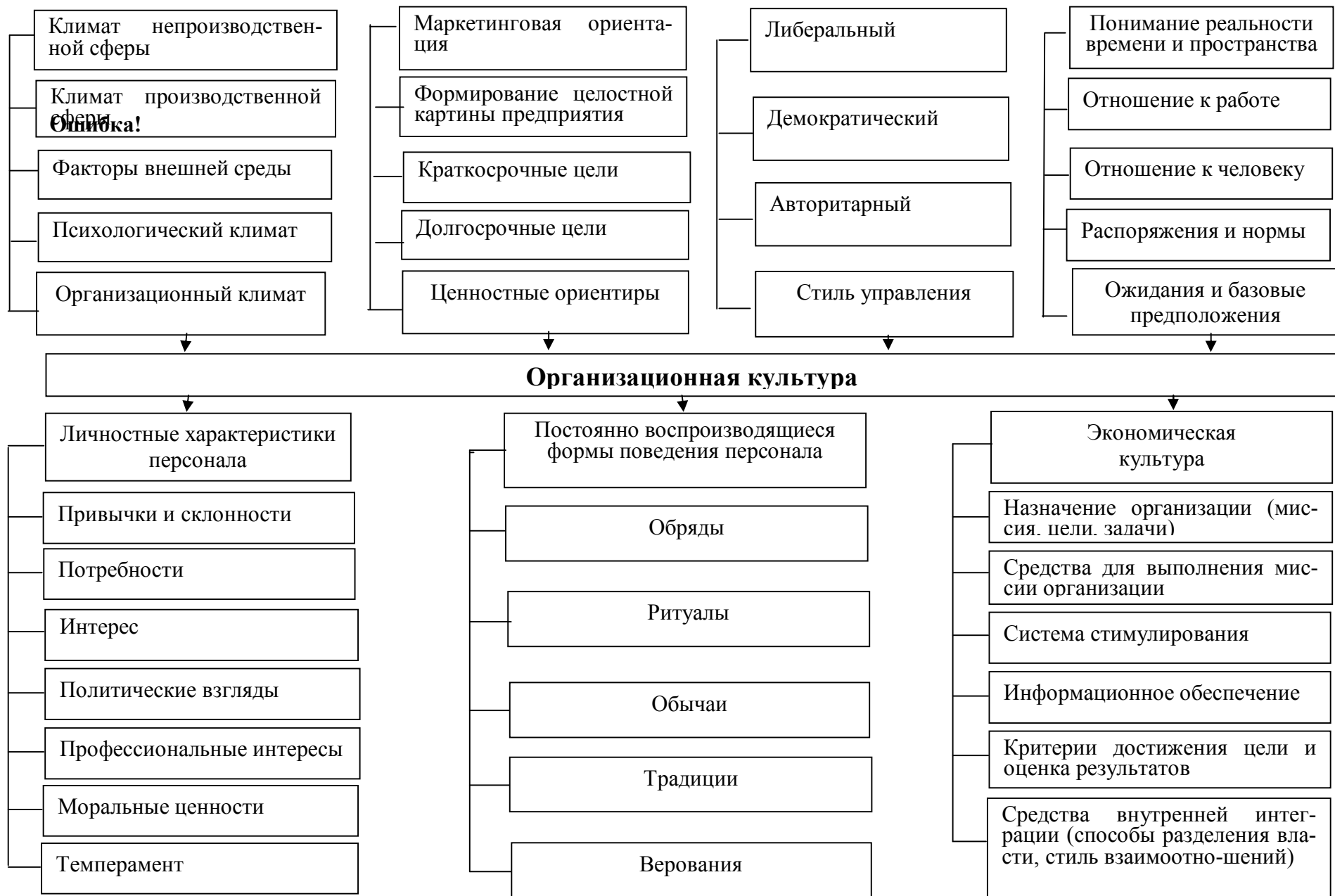


Рисунок 1.3 — Основные составляющие организационной культуры

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. *Доминирующая культура* выражает основные или центральные ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально¹.

Когда одно структурное подразделение (дочерняя компания) крупной фирмы имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (например, бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура.

Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской структурной схемой или географическим разделением. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации, укрепляет социальную стабильность, направляет и формирует отношения и поведение работников².

Необходимо иметь в виду, что организационная культура существенным образом влияет на эффективность компании. Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, внешняя и внутренняя среда были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты³.

Исследования показали, что различные организации тяготеют к определенным приоритетам в организационной культуре. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии. Ре-

¹ Багиев Г. Л., Томилов В.В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства. — СПб.: СПбУЭФ, 1995

² Лютенс, Ф. Организационное поведение/ Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.

³ Петров А. Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. — Загл. с экрана.

гулярные формализованные технологические процессы обеспечивают стабильность и эффективность организации, когда культура организации акцентирует внимание на централизации в принятии решений и сдерживает индивидуальную инициативу. Нерегулярные (нерутинные) технологии эффективны, когда они заполняются культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль.

Ряд исследователей рассматривает культуру организации как производную двух составляющих:

- 1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал;
- 2) опыта, привнесенного их последователями. Ее поддержание на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации¹.

Цель подбора работников — выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы. Окончательный выбор кандидата определяется субъективной оценкой того, кто принимает решение, насколько данный кандидат будет отвечать требованиям организации. Эта субъективная оценка часто предопределяется культурой, существующей в организации. Действия высших руководителей оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией².

Необходимо различать сильную и слабую культуры. Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщиной» культуры;
- степенью разделяемости культуры членами организации;
- ясностью приоритетов культуры.

Сильная культура создает преимущества для организации, но в то же время она является серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Новое в культуре сначала всегда слабее, поэтому лучше иметь умеренно сильную культуру.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются бесспорными, открытыми, живыми. Их можно распознать по тому, что в организации принято некоторое небольшое число ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми ее членами.

В содержании этих основных ценностей постоянно выражаются две тенденции — гордость и стиль, так как во многих случаях основные ценности представляют программу того, чего желают достичь во внешней сфере (например, на рынке, в обществе). С другой стороны, эти основные ценности в значительной

¹ Голубева Е. Корпоративная экология внутри компании. — Режим доступа: <http://www.job-today.ru>. — Загл. с экрана.

Макеева В. Г. Культура предпринимательства: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 218 с.

Томилов В. В. Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

² Десслер Г. Управление персоналом/ Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.

мере затрагивают вопрос, какие взаимоотношения желательны внутри организации. Бесспорная культура является решающим элементом мотивации: гордость за собственную организацию и ощущение, что на основе практикуемого стиля общения руководитель находится на высоком уровне¹.

Результативный аспект выражается, несмотря на все неудачи, провалы и прокламации, в постоянно преследуемой цели, желании быть первыми, господствующими на рынке, в определенной сфере, рыночной нише или же просто желанием расширить и удержать эти позиции.

Организационные культуры считаются *слабыми*, если они очень раздроблены и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры, которые характеризуют ее различные подразделения, не связаны или находятся в конфликте друг с другом. Копирование норм поведения в неофициальных группах может играть важную роль в развитии различных субкультур. Компания, где общие дела, высказывания, события и чувства не очевидны, не имеет четкой культуры вообще².

Слабая культура характеризуется следующими признаками:

1) Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, ситуации или деле. Распространяется беспомощность, спасения ищут в постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют, и выяснение всеобъемлющей философии организации рассматривается как роскошь.

2) В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным. Это состояние переходит в проблему тогда, когда отсутствие решительности исходит от руководства организации. Противоречия накапливаются и продолжаются на нижних уровнях организации.

3) Отдельные части организации не способны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина.

4) Ведущие фигуры возникают и действуют, скорее, демотивирующе, ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным³.

Преуспевающими и надежными оказываются совместные компании, образованные с учетом экономико-организационных культур тех производственно-хозяйственных систем, на базе которых они создаются (российско-японские, китайские или корейские совместные предприятия на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири, российско-шведские, финские, голландские совместные предприятия в Северо-Западном регионе России и т. п.). Такой концептуальный под-

¹ Организационное поведение: учебник для вузов/ А.Н.Силин, С.Д. Резник, А.Н.Чаплина, Н.Г.Хайруллина, Э. Б.Воронова/ Под ред. Проф.Э.М.Короткова и проф. А.Н.Силина. — ТюменыВектор Бук, 1998.—308 с.

² Материалы семинара «Корпоративная культура и внутрикорпоративный PR в контексте стратегий XXI века. — Режим доступа: <http://www.sovetnik.ru>. — Загл. с экрана.

³ Материалы семинара «Корпоративная культура и внутрикорпоративный PR в контексте стратегий XXI века. — Режим доступа: <http://www.sovetnik.ru>. — Загл. с экрана.

ход в формировании экономической модели производственно-хозяйственных систем предполагает необходимость учета в его основе маркетинговой ориентации¹.

Таким образом, экономическая модель производственно-хозяйственной системы не должна быть раз и навсегда принятой в окончательном виде. Она должна периодически анализироваться в связи с успехами или неудачами в процессе ее практической реализации и в случае необходимости перестраиваться в соответствии с изменяющимися требованиями к деятельности конкретной производственно-хозяйственной системы.

Чтобы обеспечить связь работников в рамках организационной культуры в процессе выполнения ими своих задач, в целях синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации руководители придерживаются определенного стиля управления. Под стилем подразумевается совокупность приемов управления, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, вынуждающая их делать то, что в данный момент необходимо для достижения определенного результата².

В современных условиях наиболее простыми являются три стиля: авторитарный, демократический и либеральный. Чтобы оценить, какой из стилей имеет место в организации, используется метод контрольных вопросов.

Каждый из стилей характеризуется определенной долей формализации. Он должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта подчиненных, с изменением организационной культуры и конкретной ситуации, в которой находится предприятие. При проектировании и совершенствовании организационной культуры управления исходная информационная база может быть представлена в следующей форме (табл. 1.2).

Таблица 1.2 — Параметры использования стилей управления в организационной культуре управления

Параметры поведения	Стиль		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1.	2.	3.	4.
Принятие решения	При срочных или требующих оперативного решения задачах; в случае повторяющихся, традиционных решений	Коллегиальное, детальное рассмотрение всех предложенных альтернатив за исключением простых и рутинных решений	Делегируются только те решения, которые под силу опыту, квалификации и интеллектуальному уровню работников
Определение целей	На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; при	Вовлечение всех участников коллектива в обсуждение целей с задачей добиться их уяснения и понимания	Руководитель определяет главную цель, коллектив же самостоятельно уясняет ее и преобразует в конкрет-

¹ Томилов В. В. Культура организации предпринимательской деятельности: учеб. пособие/ С.-Петербургский ун-т экономики и финансов.— СПб., 1993.— 187 с.

² Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практическое пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.

	низкой квалификации работников; в случае категорических разногласий в коллективе по поводу определений главных целей		ные задачи при условии слаженной деятельности
Распределение обязанностей	На начальном этапе формирования организации, построения команды; в ситуации, когда необходимо срочно пронести перестановку сил	Руководитель совместно с работниками определяет их роли в общей работе, намечает личные цели	При высокой слаженности коллектива ему делегируется право самостоятельно распределять, кто и что должен делать
Использование рабочего времени	В сложных или экстремальных ситуациях, на начальном этапе формирования трудовых коллективов	Руководитель согласовывает дополнительные объемы работы, сверхурочную занятость, время и величину отпусков	В случае, когда коллектив достиг уровня самоуправляемости, ему делегируется право самостоятельно координировать рабочее время сотрудников
Мотивация	На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; в случае попытки участников команды удовлетворять личные потребности за счет коллективных; в случаях явных отклонений в производительности и качестве труда	Руководитель использует все формы материального и морального вознаграждения, обеспечивает справедливую оценку личного и коллективного труда; выясняет потребности повышения квалификации	Делегирование осуществляется только тем людям, которые хотят работать и имеют соответствующие мотивы; эффективно работающему коллективу (отдел), подразделению делегируется право определять собственные формы материального вознаграждения
Контроль	На начальном этапе работы коллектива, пока не действует правило «каждый контролирует и контролируется»; в случае отступления работников от установленных стандартов качества	Руководитель согласовывает с подчиненными стандарты качества, добивается понимания необходимости следования им работников; способствует ускорению правила «каждый контролирует и контролируется»	Руководитель может делегировать коллективу функцию контроля в случае, если в нем эффективно действует принцип «каждый контролирует и контролируется»
Кадры	Постоянная функция руководителя	Обсуждается с коллективом увольнение, поощряет развитие наставничества, совместно планирует и поддерживает ротацию кадров	Слаженной команде руководитель может передать право проводить ротацию персонала, определять сроки повышения квалификации работников
Распределение инвестиций	На начальном этапе формирования организации трудового коллектива; в случае, если коллектив принимает	Консультируется с подчиненными и формирует единое мнение по поводу инвестиций	Высокоэффективно работающим коллективам руководитель может делегировать право принятия в режиме

	решение в пользу личных интересов и ущерб коллективным		консенсуса решений в области инвестиций
--	--	--	---

Итак, что же такое организационная культура? Анкетное исследование, проведенное Ассоциацией менеджеров России, показало, что организационная культура есть у каждой организации, она выступает как средство регулирования отношений между руководством и подчиненными, а также отношений между работниками компании. Помимо прочего, это понятие обязательно включает в себя такие составляющие, как *мотивация сотрудников и их лояльность*.

Средние и мелкие предприниматели в основном рассматривают культуру как неких связующий материал, не позволяющий их организации разваливаться на куски, а сама она выступает как инструмент подбора персонала, обеспечивающий взаимопонимание между сотрудниками и необходимую для совместной деятельности атмосферу. То есть это, с одной стороны, некий свод правил, который компания может предложить своим сотрудникам, а с другой — комплекс мер, направленных на повышение компетентности персонала и его психологической устойчивости. В более широком смысле организационную культуру рассматривают как *идеологическое выражение всех нематериальных процессов, философию компании*.¹

Можно сказать еще определенней: организационная культура — это *доминирующая система ценностей и практик, социальный посредник, через которого реализуется корпоративная стратегия фирмы*. То есть через корпоративную культуру фирма являет, или предъявляет себя миру.

1.3. Феномен организационной культуры

Корпоративная культура — это междисциплинарное направление исследований, находящееся на стыке нескольких областей знания: менеджмента, организационного поведения, социологии, психологии, культурологии. Именно многозначность данного направления, его уникальная интегративность, с одной стороны, создают определенные сложности познавательного плана, а с другой — дают возможность грамотно и эффективно управлять организацией.

До сих пор нет эталонного определения корпоративной культуры, но это не говорит о том, что его вовсе нет.

Корпоративная культура — это система (не обязательно формализованная) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Система данных постулатов находит свое выражение в сложившихся спонтанно или

¹ Вестник ассоциации менеджеров. — 2003. — №2.

осознанно культивируемых и заявляемых (декларируемых) компанией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах. Корпоративная культура — многофакторная субстанция, и поэтому она всегда индивидуальна, а значит, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты¹.

Исследования зарубежных специалистов в области культуры организации (Т. Питерс, Р. Уотерман, У. Оуги, И. Ансофф, Д.С. Синк и др.) позволяют выделить восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют особенности инновационной стратегии компаний:

ориентация на действия, на достижение целей;
постоянный контакт с потребителем (то есть лицом к потребителю);
склонность компании к нововведениям, способствующая количественному росту в организации лидеров и новаторов;

производительность от человека (то есть когда образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества продуктивности);

связь с жизнью, ценностное руководство (это означает, что основная философия организации играет гораздо большую роль, чем технические и экономические ресурсы, организационные структуры, нововведения и т. д.);

верность своему делу (компании чувствуют себя лучше тогда, когда они придерживаются в основном того дела, которое знают);

простота форм управления, немногочисленность управленческого штата.

В каждой организации (фирме) могут быть свои, отличающиеся от других, ценности и принципы, на которых они базируются. В качестве примера представляется интересным рассмотрение принципов и ценностей одной из наиболее преуспевающих фирм США — корпорации IBM².

1. Уважение к человеку, его правам и достоинству. Руководствуясь этим принципом, корпорация осуществляет следующие мероприятия:

помогает сотрудникам развить свои творческие способности и использовать их наиболее эффективным способом;

оплачивает труд сотрудников и обеспечивает их служебное продвижение в зависимости от вклада каждого в общее дело;

обеспечивает установление двусторонних контактов между руководителем и подчиненным, предусматривающих беспристрастное рассмотрение спорных вопросов и их справедливое разрешение.

2. Предоставление услуг потребителю, отвечающих самым высоким требованиям. Для этой цели фирма осуществляет:

исследование нужд потребителей продукции фирмы и прогнозирование их на перспективу;

¹ Имамбаев, Н Правильное формирование «правильной» организационной культуры// Управления компанией. жур. - 2003. - №3. - С. 54-58

² Фрэнсис Дж, Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. — М.: Наука, 1991.

содействие потребителям в наиболее эффективном использовании своей продукции и предоставляемых услуг.

3. Высокое качество является основным условием деятельности. Поэтому любая задача должна выполняться на высоком качественном уровне с использованием имеющегося потенциала. Для этого фирма постоянно стремится и делает все, чтобы:

занимать ведущие позиции в новых разработках;

знать достижения других, улучшать их насколько это возможно и использовать, если они отвечают требованиям фирмы;

производить качественную продукцию на базе самых совершенных проектов при наиболее низких затратах.

4. Руководитель должен быть умелым организатором. Это означает, что он должен вовлечь каждого сотрудника в общий трудовой процесс. Для этого руководителю необходимо:

обеспечить руководство, побуждающее сотрудников к выполнению стоящих перед ними задач на самом высоком уровне;

часто встречаться со своими сотрудниками;

иметь мужество подвергать сомнению принятые решения и проводимую политику; четко представлять себе потребности фирмы, рабочего участка и отдела;

планировать свою работу на перспективу с готовностью воспринимать новые идеи.

5. Выполнение обязательств перед акционерами. С этой целью фирма осуществляет:

бережное отношение к собственности, которую ей доверили;

получение значительной прибыли на вложенный капитал;

использование возможностей, обеспечивающих непрерывное увеличение прибыли.

6. Частые взаимоотношения с поставщиками продукции и услуг. В связи с этим фирма осуществляет:

выбор поставщиков с учетом качества их продукции и предоставляемых услуг, надежности и ценовой конкурентоспособности;

признание законных интересов поставщика и корпорации при заключении контрактов и добросовестного выполнения конкретных обязательств;

недопущение ненужной зависимости поставщиков от корпорации. Корпорация должна быть организацией, эффективно работающей в сообществе на национальном уровне и в международной сфере¹.

Таким образом, упомянутые принципы отличает обоснованность и каждый из них так или иначе связан с необходимостью обеспечения высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

¹ Фрэнсис, Дж, Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. — М.: Наука, 1991.

Исследования показывают, что корпоративная культура в различных странах существенно отличается друг от друга, представляет собой некоторую систему поддерживающих элементов (табл. 1.3).

Таблица 1.3 — Отличительные особенности корпоративной культуры различных стран мира

Американская (протестантизм)	Японская (буддизм)	Арабская (ислам)
Конкуренция как наиболее эффективный экономический механизм	Главное — успех компании, групповые ценности	Основной аргумент принятия решения — воля Аллаха
Обеспечение равных возможностей для всех	Подчиненность интересам и нормам группы	Главный объект внимания — личность
Свобода самовыражения и индивидуализм	Установка на инициативу подчиненных	Неодобрение инициативы подчиненных
Идеология личного «детерминизма»	Предпочтение групповых процессов при принятии решений	Высокая централизация управления
Решения основываются на анализе целей	Отказ от жесткого формального контроля	Каждый лидер должен иметь собственные, отличные от других цели и идеи
Оценка качества выполнения работы, а не личности	Особое внимание личности, персонализация организационных отношений	Оценивается человек, а не работа
Четкая специализация работ и функций	Предпочтение нечетких описаний функций	Выполнение непосредственных поручений
Отсутствие лояльности	Лояльное отношение к организации	Лояльное отношение только к руководителю
Результат работы и инициатива обеспечивают продвижение по иерархической лестнице	Стаж, возраст — критерии продвижения	Основание для продвижения члена организации — личное доверие и уважение к нему руководства
Делегирование полномочий	Групповая ответственность	Главная функция подчиненных — служение руководителю
Ориентация персонала на будущее	Строгое соблюдение взаимных обязательств, в том числе между руководителями и подчиненными	Ориентация на прошлое, мало оценок настоящего, будущее считается предопределенным судьбой
Осуждение демонстрации власти	Источник власти — старшинство	Демонстрация власти на всех уровнях управления

Руководители фирм, которые занимают лидирующие позиции в своих сегментах, известны своим брендом, имеют сложившиеся коллективы и свою клиентуру и ориентируют свою деятельность на возможности, потребности, желания и ценности клиентов. Они считают, что корпоративная культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является. Не случайно поэтому в последние годы вопросы корпоративной культуры стали ключевыми при анализе деятельности компании, ее менеджмента. Это доказывает, что любая организа-

ция, по сути, представляет собой социально выстроенную реальность, существующую в сознании собственных членов и воплощенную в конкретные структуры, правила и отношения.

Во многих научных трудах ученых корпоративная культура понимается как система базовых предположений, безоговорочно принимаемых и разделяемых членами организации, включает философию и идеологию управления, ценности и верования, установки и нормы, образующие основу взаимодействий как внутри организации, так и вне ее.

Американский психолог Эдгар Х. Шейн под корпоративной культурой понимает «то, что организация познала из своего опыта как социальная единица» и включает сюда философию и идеологию управления, ценности и верования, установки и нормы. Согласно модели Э. Шейна, корпоративная культура состоит из трех уровней:

1. Уровень артефактов — самый поверхностный, внешне видимый уровень корпоративной культуры, включающий все внешние проявления культуры, которые способен воспринимать человек (технологии, архитектура, логотипы, организационный фольклор, форменная одежда и т. п.). Артефакты требуют дальнейшей конкретизации, поскольку могут быть по-разному интерпретированы¹.

2. Уровень верований и ценностей — более глубокий, неявно проявляемый уровень корпоративной культуры, который обнаруживается либо через взаимодействие с физическим окружением, либо через социальный консенсус. Ценностные ориентации определяют направление развития организации, задают траекторию ее развития и способствуют повышению эффективности бизнеса.

3. Уровень базовых предположений, в которых выделяется пять базовых, направляющих жизнедеятельность организации.

Характер взаимоотношений с внутренним и внешним окружением, которые могут варьироваться в следующем диапазоне:

отношения подчиненности во внешней среде;

подчинение управления внешней среды своим интересам;

отношения со средой;

отношения с природой, а также абсолютность истины;

предположения, мысленные модели и убеждения менеджеров по отношению к подчиненным;

отношение к работе, которое определяет, что в организации важнее: статус человека или его действия (to be or to do), то есть преобладает статусный подход или оценка по результатам;

взаимоотношения внутри организации (на какой основе они строятся — на отношениях сотрудничества или конкурентной основе)².

Национальные особенности ведения дел и управления, обуславливающие различия в типах корпоративных культур, находятся, по всей вероятности, в следующих проблемных областях:

¹ Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 328 с.

² Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 328 с.

общий характер взаимоотношений между персоналом и организацией;
характер взаимоотношений «руководитель — подчиненный»;
представления служащих о роли организации, ее целях и перспективах¹.
В зависимости от классификационных признаков были выделены следующие модели управленческих культур:

- семья;
- Эйфелева башня;
- управляемая ракета;
- инкубатор (табл. 1.4).

иерархия власти не над членами «семьи», а через них.

Таблица 1.4 — Сравнительная оценка моделей корпоративной культуры

Признаки	Модель «Семья»	Модель «Эйфелева башня»	Модель «Управляемая ракета»	Модель «Инкубатор»
1	2	3	4	5
1. Отношение к власти	Статус предписывается узкому кругу «родителей», обладающих полнотой власти	Статус предписан роли руководителя, дистанцированного, но могущественного	Статус достигается членами проектной группы в зависимости от их вклада в достижение поставленной цели	Статус достигается индивидуумами, демонстрирующими творчество и прогресс
2. Взаимоотношения между служащими	Диффузия взаимоотношений с целью связать систему в единое органичное целое	Согласно роли в механистической системе предписанных взаимодействий	Согласно задачам кибернетической системы, нацеленной на разделяемые ценности	Диффузия взаимоотношений, возникающих в совместном творческом процессе спонтанно
3. Отношение к людям	Члены семьи	Человеческие ресурсы	Специалисты и эксперты	Соучастники-созидатели
4. Мыслительные процессы и обучение	Холистические и интуитивные; не столь значимы, с целью коррекции промахов	Аналитические и логические; вертикальное и эффективное с позиций рационального	Ориентированы на проблему; профессиональное, практическое, междисциплинарное	Ориентированы на процесс; творческое, вдохновляющее, под специальную цель
5. Осуществление изменений	Перемены осуществляет «отец»	Изменение правил и процедур	Изменение задач по мере достижения цели	Импровизационно, но в одной «тональности»

¹ Наумов, А. И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом)// Менеджмент. — 1996. — №3.

6. Способы мотивации и вознаграждения	Внутреннее удовлетворение от того, что являешься любимым и уважаемым членом семьи; управление субъективным	Продвижение на более высокую позицию в иерархии; управление через описание рабочих мест и требований к должности	Оплата и вознаграждение за проделанную работу и решенную проблему; управление по целям	Участие в процессе созидания нового; управление энтузиазмом
7. Отношение к критике и конфликтам	«Подставить другую щеку», «сохранить лицо» другим членам семьи, избегать проигрыша в играх за власть	Критика свидетельствует о наличии нерационального; существуют специальные процедуры по урегулированию конфликтов	Критика конструктивна и имеет отношение к поставленным задачам; ошибки допускаются и быстро корректируются	Должна улучшать творческую идею, а не сводить ее на нет

Семейная культура — по характеру отношенческая и иерархичная одновременно. «Отец семейства» обладает не только опытом, но также значительной властью, что позволяет ему, как предполагается в этой культуре, ориентированной на власть, знать лучше подчиненных, что для них хорошо или плохо, а также что им надлежит делать. Семейную культуру можно обнаружить также по различным невербальным сигналам: позе руководителя, его тону и ожиданиям вполне определенного поведения от своих подчиненных.

Причем власть в таких организациях не столько существует над работниками, сколько реализуется через них и опирается на их поддержку. Главную угрозу для них представляют не столько правовые или финансовые санкции, сколько «потеря лица» и своего места в семье.

Как правило, *«семейные» культуры* в большей степени характерны для стран, не так давно прошедших стадию индустриализации и сохраняющих традиционные феодальные рудименты. Больше тяготеют к модели руководителя-отца в противовес модели руководителя-лидера национальные культуры Востока и юга Европы (Италия, Испания, юг Франции, Греция, Кипр)¹.

Приверженность модели руководителя-отца, как показало исследование, коррелирует с самой высокой степенью иерархичности организации и крутизной пирамиды в ней. Делегирование полномочий в данной культуре затруднено и осуществляется только в отсутствие «родителя». При этом ответственность остается на «отце».

В теории выделяются следующие характеристики культуры «семейного» типа:

ориентация на процветание «семьи», приравняемое к процветанию ее членов;

иерархичность, ориентированная на личность, неформальность;

¹ Томилов, В. В. Организационная культура и предпринимательство : учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

«отец» — не столько менеджер, сколько лидер (по знаниям, опыту, возрасту и связям);

задачи подбираются под людей, а не наоборот;

функциональные обязанности не работают;

высокий контекст при кажущейся простоте отношений;

отделение от семьи затруднено и возможно лишь при поддержке «отца» для особо выдающихся «старших братьев»;

стимулирование как материальное, так и через одобрение руководителя;

цель (задача) плюс материальное стимулирование без участия «отца» и контроля — абсурд.

Разновидностью корпоративной культуры является так называемая *Эйфелева башня*. Ф. Тромпенаарс объясняет такую неожиданную ассоциацию следующим образом:

Эйфелева башня в Париже является символом прочности, стабильности, жесткости, взмывающей кверху, симметричной, широкой у основания и сужающейся кверху конструкции. Руководитель выступает не как личность (культура «семьи»), а в первую очередь как носитель определенной роли, который инструктирует подчиненных, доводит до них цель корпорации, требует исполнения служебных обязанностей согласно заключенному контракту. Для этого он должен обладать определенными полномочиями, причем легитимизированными. Власть в «Эйфелевой башне» непосредственно связана с занимаемой должностью, но не статусом личности (как в «семейной» культуре), а статусом роли. Поэтому руководитель могуществен ровно настолько, насколько ему это предписано правилами, санкционированными полномочиями на выполнение своих функций¹.

Модель «Эйфелева башня» отвергает все, что кажется приемлемым и даже естественным в «семейной» культуре. Считается, что личные взаимоотношения, образующие остов «семьи», вносят путаницу в служебные функции и роли, размывают границу между областями ответственности. Организационные цели, по логике, отделены от личных потребностей, дабы избежать необоснованного, с точки зрения данной культуры, воздействия личных интересов на общественные.

В модели «Эйфелева башня» структура отождествляется со стратегией, цели которой задаются, достигаются благодаря самой конструкции, относительно жесткой и способной двигаться лишь в определенных направлениях, в частности, в повторяющихся, легко формализуемых и структурируемых ситуациях. Если же задаются цели, не согласующиеся с иерархическими координационными функциями, например, связанные с изобретением новых продуктов, «башня» сама будет препятствовать их достижению².

Но в отсутствие новой организационной культуры «Эйфелева башня» не способна к изменениям. В силу этого модель организационной культуры данного типа плохо

¹ Хармс, Я. Н., Багиев, Г. Л. Культура организации предпринимательской деятельности. // Теория и практика маркетинговой деятельности: Ученые записки коммерческого факультета. — СПб: СПбУЭФ, 1993. — С. 12–24.

² Томилов, В. В. Культура предпринимательства. — СПб.: Питер, 2000.

приспособлена к турбулентному окружению, она сопротивляется возможным изменениям, поскольку они неизбежно нарушают работу по правилам и ведут к сбоям в системе.

Конфликты рассматриваются как организационная патология, угроза эффективности, нечто иррациональное и вызывающее. Персонал уподобляется «физической единице» — капиталу или наличности. Как и другие ресурсы, человеческие расписываются во времени, оцениваются, планируются.

Модель «Управляемая ракета» имеет больше сходных черт с «Эйфелевой башней». Вместе с тем для нее прежде всего значимы результаты — максимальная практическая реализация стратегий и достижение поставленной цели. Для этого используются нетипичные для «семейной» и «башенной» культур методы работы в командах и проектных группах. Изначально неизвестно, кто, что и какими методами будет делать. В процессе же решаются следующие вопросы:

состав работников должен быть многочисленным и разнообразным в профессиональном отношении;

они должны гармонично взаимодействовать друг с другом;

работники должны быть хотя бы потенциально равными в статусном отношении, так как каждый участвует в достижении конечного результата, но относительный вклад любого из участников пока не определен.

При известной конечной цели направление движения к ней не определено и может меняться, поэтому может понадобиться помощь любого из работающих экспертов. Однако каждый из членов команды участвует в разрешении проблем, а конечной мерой оценки работы выступает индивидуальный вклад каждого в совместно достигаемый результат¹.

«Управляемая ракета» — кибернетический тип культуры, так как ориентация на задачи осуществляется посредством сигналов обратной связи и имеет циклический, а не линейный характер. Эта культура восприимчива к изменениям, однако они относятся, скорее, к способам исполнения, чем поставленным целям.

Модель корпоративной культуры «Управляемая ракета» в стоимостном отношении является дорогостоящей культурой, поскольку объединяет силы высококвалифицированных профессионалов и экспертов.

Модель «Инкубатор» — организационная культура управления, которая базируется на идее экзистенциализма о вторичности организации по сравнению с целями самореализации и самовыражения индивидуумов, чему и служат инкубаторы. Здесь главная цель — освободить индивидуумов от рутинной работы для творческой деятельности, минимизируя время на самообслуживание.

«Инкубатор» — персонифицированный и эгалитарный тип культуры, почти не имеет структуры и исключает формализацию. Решающая роль в этом типе культуры принадлежит людям, которые выдвигают идеи, находят ресурсы, разрабатывают продукт или новую услугу. Эта модель культуры аккумулирует новые идеи и реагирует на все инициативы. Она относится к культурам предпринимательского типа. В ней прекрасно уживаются как малые инновационные фирмы, так и различные консультанты, университетская профессура и любая

¹ Кармин, А. С. Культура социальных отношений. — Спб.: Лань, 2000.

творческая группа профессионалов, работающая над инновационной идеей, где главными стимулами являются инновации и творчество.

Размеры «инкубатора» обычно ограничены «кланом контроля», или нормой управляемости руководителя. Все члены находятся «на одной волне», симпатизируют друг другу и заинтересованы в поиске наилучшего решения совместной проблемы, причем сама проблема всегда может быть переформулирована. «Инкубаторы» редко доживают до стадии зрелости своего продукта, они плохо приспособлены к выживанию в условиях изменчивого спроса. Мотивация носит внутренний характер и, как правило, связана с интенсивной работой¹.

В противоположность «семейной» культуре лидерство в «инкубаторе» не предписывается, а достигается. Люди следуют за тем лидером, чьи идеи в наибольшей степени впечатляют и кто добивается наибольшего прогресса. Конфликты либо разрешаются, либо изыскиваются наилучшие альтернативы решения возникшей проблемы. Модель организационной культуры типа «инкубатор» ориентирована на развитие личности, является важнейшим аспектом мотивации для работника и выступает возможностью профессионального роста и самореализации, совершенствования и самовыражения. Управление изменениями происходит без напряжения, поскольку необходимость постоянного изменения заложена в парадигму существования компании. Функции легко делегируются и принимаются в коллективе единомышленников-профессионалов.

Следует отметить, что если в признании наличия феномена корпоративной культуры академические и деловые круги практически единодушны, то в содержательной трактовке ее определений высказываются различные точки зрения.

Гарет Морган, профессор менеджмента из Торонто, считает, что корпоративная культура обладает свойствами голограммы: в каждой ее части содержится вся информация о целом. Действительно, опыт работы лучших компаний мира свидетельствует о том, что новаторские традиции, то есть организации с адхократическим типом культуры, устроены по голографическому принципу. В основе их деятельности лежат ключевые понятия, разделяемые и принимаемые всеми сотрудниками без исключения. Как правило, эти понятия закреплены в лозунгах или девизах компаний. Например, «IBM — это прежде всего сервис» (IBM), «Наш важнейший продукт — прогресс» (General-Electric), «Сделано с умом» (Electrolux), «Хорошо там, где мы есть» (Samsung).

По мнению П. Фроста, *корпоративная культура — концептуально «скользящее» понятие*. К тому же научное осмысление этого явления находится еще на стадии первичного обобщения, которой также присущ широкий плюрализм подходов, иногда, к сожалению, переходящих даже в анархизм (как, например, категоричные утверждения некоторых ученых — Гэласа, Мейера, Гэша и др.)².

Таким образом, *корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом*. Корпоративная культура позволяет в значительной мере

¹ Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации. — М., 1997. — 282 с.

² Фролов, П. Т. Школа молодого директора: учеб. пособие для студентов пед. ин-тов. М : Просвещение, 1988. — 224 с.

сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Современные компании рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие.

Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте *корпоративная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом власти в компании и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.*

Общепринятые нормы и ценности создают общий вектор, позволяющий бизнесу двигаться в нужном направлении, учитывать постоянно изменяющиеся условия, наращивать конкурентные преимущества. Если проводить параллель с российской управленческой практикой, то именно «голографические» организации в эпоху продолжающегося русского общественного пессимизма остаются теми немногочисленными консолидированными структурами, которые, несмотря ни на что, помогают развиваться отечественной экономике и обществу в целом¹.

Корпоративная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие корпоративной культуры, однако им не всегда хватает знаний, касающихся как ее сущности, так и процессов ее формирования, поддержания и изменения².

Многие «узловые» вопросы, связанные с корпоративной культурой, сами по себе новыми не являются. Об этом свидетельствует поток публикаций, лишь определенная часть которых имеет сугубо научный аспект. Кроме того, существуют предметные исследования, практические руководства для анализа корпоративной культуры, сообщения о проектах «культурных изменений» и изложения более или менее понятных моделей поведения. За последние 15–20 лет пестрая смесь до этого довольно разрозненных идей, теорий и моделей была собрана воедино «под крышу» одного, достаточно емкого и универсального понятия — корпоративная культура.

¹ Ермошкин, А. Организация как культурный феномен // Журнал управления компанией 2006. — №2 - С.16-19.

² Петров, А. Корпоративная культура: русский путь? Ежим доступа: <http://www.career.spb.ru>. — Загл. с экрана.

В принципе, исследования в области культуры организации имеют довольно длительную историю. Причины популярности этой темы в США и странах Запада кроются в следующем:

1. В 1970-е гг. у американских фирм появился мощный конкурент в лице Японии — страны с абсолютно другой культурой (как национальной, так и организационной).

2. Несостоятельность традиционного рационально-бюрократического подхода к организации, которая стала очевидной примерно в то же время.

3. Продуманный маркетинг самой идеи, осуществляющийся известными консалтинговыми фирмами¹.

В результате исследования в области организационной (корпоративной) культуры с каждым годом набирали обороты. В корпоративной культуре стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию.

Исследования в данной области показывают, что существует не только множество определений корпоративной культуры, множество ее типов, но и типологизаций структур. Одним из вариантов структурирования корпоративной культуры является структуризация по Шейну².

Основной заслугой Шейна является то, что он, действуя подобно антропологу, вычленяет в корпоративной культуре отдельные слои (поверхностный (артефакты), внутренний (провозглашаемые ценности) и глубинный (базовые представления)) и анализирует их как в отдельности, так и в совокупности (рис. 1.4).

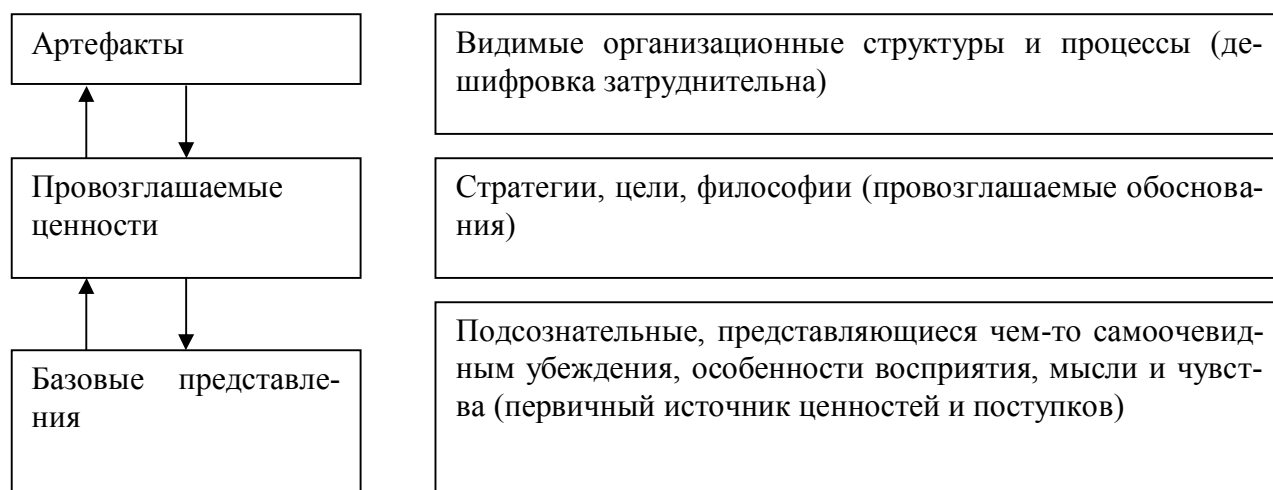


Рисунок 1.4 — Уровни организационной культуры компаний³

¹ Аккерман, Э., Ландензакк, К. Творчество в руководящей деятельности и всесторонняя интенсификация экономики. - М.: МНИИПУ, 1990.

² Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака,. — Спб.: Питер, 2002. - 328 с.

³ Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака, - Спб.: Питер, 2002. — 328 с.

Некоторые исследователи предлагают более подробную структуру корпоративной культуры. Многие компоненты культуры трудно обнаружить стороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

При рассмотрении проблематики корпоративной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некой общей теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры.

Очень интересной представляется схема трех профилей корпоративной культуры, разработанная Дж. Мартин (Стэнфордский университет) и Д. Мейерсон (университет штата Мичиган), опубликованная впервые в 1987 г. и усовершенствованная год спустя. Согласно их теории доминирующие исследования организационной культуры можно «уложить» в три профиля: интеграционный, дифференцированный и фрагментарный¹.

Интеграционный профиль представляет культуру в терминах последовательности, упорядоченности, ясности, существующего на уровне всей организации консенсуса. В противовес этой точке зрения сторонники дифференцированного профиля характеризуют проявления культуры как в большинстве своем непоследовательные и несогласованные. При таком подходе консенсус возможен только в рамках отдельной субкультуры. Последователи фрагментарного профиля рассматривают неопределенность как неизбежный и всепроникающий феномен жизнедеятельности современной организации².

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- мировоззрение;
- развитие и самореализации работника;
- трудовая этика и мотивирование.

¹ Молл, Е. Г. Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.

² Багиев Г. Л., Томилов В. В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства. - СПб.: СПбУЭФ, 1995.

Приведенные характеристики корпоративной культуры в совокупности указывают на нетрадиционные, но весьма эффективные способы управления, когда на помощь руководителю приходят корпоративная идеология, система организационных ценностей.

И в заключение необходимо отметить, что, как показало исследование российских психологов¹, более 60% организаций предпочитают, чтобы их компания чем-то выделялась, имела свои принципы. Что любопытно, порой работники компаний считают, что лучше иметь даже негативно воспринимаемую обществом корпоративную культуру, чем не иметь никакой. Что ж, желание идентифицировать себя с коллективом по-прежнему остается одной из самых сильных личностных мотиваций.

1.4. Типы организационной культуры

В мировой практике существует целый ряд типологий организационных культур. Рассмотрим одну из самых известных — типологию К. Ханди, где организационные культуры делятся на четыре типа:

- ролевая культура;
- культура, ориентированная на власть и силу;
- культура, ориентированная на деятельность;
- культура индивидуальности².

Ролевая культура — наиболее распространенная и традиционная организационная культура в России. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли, ролевой позиции для каждого члена организации, элементы которой могут быть частью должностной инструкции. Этот тип культуры ориентирован на выполнение процедур и правил. Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации.

В данном случае в понятие роли включается уровень властных полномочий, определение места в организационной иерархии и типа поведения, соответствующего данной роли, требования к ней, оценка ее выполнения, социальные последствия.

В рамках ролевой культуры работник ценится в организации за способность квалифицированно следовать описанной роли, профессионализм. Основная задача руководителя — организовать как можно более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как инструкции выполняются. Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, привносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций, техник контроля, способов мотивации персонала на выполнение новой задачи.

¹ Ермошкин, А. Организация как культурный феномен // Журнал управления компанией 2006. - №2 - С.16

² Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997.

Преимуществом ролевой культуры является то, что компания имеет устойчивую, ориентированную на традиции стабильную организацию с высокой степенью управляемости.

Минусы этой культуры — низкая скорость реакции на изменения, затруднения в выработке собственных инноваций.

Культура, ориентированная на власть и силу (культура «ордена»). Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, а саму организацию описывают как команду единомышленников. Руководитель обладает формальной властью, которую реализует в полной мере, а также большим неформальным авторитетом. Организация ориентирована на ценности руководителя, его представления и ожидания.

При планировании в организациях с такой культурой не рассматриваются альтернативные варианты решения проблем, нет выбора, выше риск совершения ошибок. Карьера, продвижение работника определяются способностью следовать основной линии руководителя¹.

Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. В них создается ощущение наличия власти, иерархии и управляемости. Основное отличие от организации с ролевой культурой заключается в том, что хотя должностные инструкции написаны, но они не выполняются. Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, однако это не вызывает серьезных протестов, так как уровень формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.

В организациях, ориентированных на власть и силу, ответственность и напряжение руководителя очень высокие, большинство решений принимается именно им, а ресурс его личных возможностей всегда ограничен. Хочется особо подчеркнуть, что основа культуры «ордена» — доверие, и именно его нужно холить и лелеять.

Принципиальной особенностью «орденской» культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица. Таким образом, организация с «орденской» культурой управляема, реактивна, ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же реализуются. Минусы этой культуры:

чрезвычайная нагрузка на руководителя, так как организация опирается на его личные ресурсы;

вероятность серьезных ошибок, поскольку вокруг одни единомышленники; угроза усталости персонала (организация слишком часто и быстро меняется);

неустойчивость относительно замены первого лица².

Культура, ориентированная на деятельность, или «командная» культура. В ней нет четко выраженной иерархии. Основой деятельности является команд-

¹ Молл, Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.

² Рюттингер, Р. Культура предпринимательства // Пер. с нем. - М.: ЭКОНОМ, 1992. - С.240.

ный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (или сама задача). В персонале более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты.

Часто у руководителя такой организации может возникать дискомфортное ощущение, что его роль ослаблена и не соответствует общепринятому представлению о личности и роли руководителя в учреждении. Это первая культура, в которой объектом управления является не отдельный человек, а группа. Для внешнего наблюдателя эта культура может казаться аморфной и медлительной: слишком много обсуждений, не ясна ответственность, не выражена иерархия, не вполне понятно, кто за что отвечает, эти лица часто меняются в зависимости от решаемой задачи. К минусам такой культуры относятся:

- низкий уровень управляемости организации;
- высокие требования к квалификации руководителя по созданию, руководству и мотивации групп;
- трудности информационного обмена между группами;
- много времени тратится на обсуждение, тогда как действовать нужно быстро;
- высокие требования к коммуникативной компетентности персонала.

Основной тип ресурсов, на который опирается эта культура, — ресурсы малых групп¹.

Культура индивидуальности, или «звездная» культура. В ее основе лежат личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для такого типа культуры характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. Доминирует осознанное или неосознанное, но разделяемое убеждение, что профессионал имеет право на автономию.

В кризисных ситуациях руководство вмешивается, но если сильных негативных сигналов не поступает, профессионалу доверяется решать свои профессиональные задачи абсолютно независимо. Появление на рабочем месте постороннего (даже коллеги) воспринимается как угроза и покушение на независимость. При доминировании такой культуры задача руководителя организации — повышать личную компетентность каждого ее члена. «Звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

Мы согласны с мнением ряда исследователей о том, что психологией организации можно манипулировать, направлять и включать ее в процесс собственной трансформации — это одна из самых навязчивых идей в управленческой сфере.

Если руководители считают, что вмешиваются в уникальную общую психологию организации, а на деле этого не происходит, то их ждет глубокое раз-

¹ Томилов, В. В. Культура предпринимательства, - Спб.: Питер, 2000.

очарование. В дальнейшем руководство организации начинает действовать с хитростью и гибкостью, или же, наоборот, применять меры наказания и принуждения.

Чарлз Хенди различает четыре «идеологии» культуры, определенные Роджером Харрисоном: власти, роли, задачи и личности отдельного человека¹. (табл. 1.5).

Таблица 1.5 — Четыре типа культуры организации по Чарлзу Хенди

1	2	3	4	5
Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти («паутина»)	Культура роли («храм»)	Культура задачи («сеть»)	Культура личности («пчелиный рой»)
Тип организации, размер	Небольшая, бюрократическая организация; зависит от центрального источника власти	Крупная, с механической структурой; функциональные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая, с органической структурой (матричная структура)	Небольшая, существующая для обслуживания и помощи определения личности без какой-либо цели
Способ осуществления контроля и принятия решений	Централизованный контроль через контролеров, по результатам с учетом правил и приемов; решения принимаются в результате баланса влияний	Контроль и координация осуществляются звеном сверху по правилам и процедурам; формализованные решения принимаются наверху	Контроль по результатам работы остается за высшим руководством, незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры; решения принимаются на групповом уровне	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Источник силы	Сила ресурсов с элементами персональной власти в центре	Сила положения (к силе личности относится с неодобрением), сила специалиста ценится в надлежащем месте	Сила специалиста, распространенная шире, чем в других культурах	Влияние распространяется поровну, основа власти при необходимости — сила специалиста
Степень адаптивности к изменениям	Быстро реагирует на события, но зависит от решений центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Очень хорошо адаптируется, так как быстро меняется состав групп для решения задач, и каждая группа содержит в идеале все необходи-	

¹ Макеева В. Г. Культура предпринимательства //: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. - С. 218.

			мые элементы	
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, не заботящихся о безопасности, имеющих склонность к политике, развивающих таланты и навыки	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом; поощряется исполнительность	Стремится к объединению целей сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, создает легкие рабочие отношения, внутри групп — обоюдное уважение	
Тип менеджера	Сориентирован на власть, результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий» (чтобы выдержать конкуренцию)	Любит безопасность и предсказуемость, хочет достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающиеся личные вклады	Должен быть гибким и уверенным, готовым оценивать по результатам; чувствует себя на высоте, координируя работу коллег, более компетентных в определенных областях	Может оказывать некоторое давление на личность, контролирует ресурсы

Согласно данному подходу недостатком предыдущих теорий менеджмента было то, что в поисках универсального для всех средства они пытались определить общую организационную культуру, то есть наличие одного самого лучшего способа руководить или ряда универсальных принципов, применяемых ко всем организациям при любых обстоятельствах, — универсальный подход.

Заслуживает внимания и классификация разновидностей корпоративной культуры по Бэку-Коуэну:

культура принадлежности (формируется на начальном этапе развития фирмы, когда в ней работает мало сотрудников; они чувствуют себя одной семьей и готовы помогать друг другу);

культура силы (складывается позже, когда среди работников обостряется конкурентная борьба: каждый хочет захватить кусок побольше и войти в мир сильных, успешных, богатых людей);

культура правил (вырабатывается, когда возникает потребность в формализации многочисленных процедур и бизнес-процессов; в работе по утвержденным правилам и инструкциям; в накоплении знаний);

культура успеха (формируется в период активного развития фирмы, когда начинает высоко цениться личный результат того или иного сотрудника, ставка делается не на коллектив, а на индивидуальный талант);

культура согласия (определяющим становится умение договариваться, достигать компромисса);

культура синтеза (ценит в равной степени авторство, талант и командный дух).

Рассмотрим типологию организационных структур, предложенную К.С. Камероном и Р.Э. Куинном¹. Основные постулаты данной топологии следующие:

выделяются 4 типа организационных культур, основывающихся на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая (от лат. «по случаю»);

любая организация и индивид имеют элементы каждого типа культуры в определенной пропорции — индивидуальный профиль;

индивидуальный профиль организационной культуры — реально существующий и желаемый, который необходимо сформировать для повышения эффективности работы организации;

между ними — разрыв, который должен являться объектом внимания управленцев и HR-менеджмента (то, что называется управлением организационной культурой — *soft-management*).

Клановая культура. Очень дружественное место работы, у людей много общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Высокая обязательность организации, которая способствует сплоченности коллектива и моральному климату. Успех достигается доброжелательным отношением к потребителям и заботой о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласии.

При чрезмерном развитии перерастает в «безответственный загородный клуб». Роли лидера в клановой культуре:

Пособник — ориентирован на людей и процессы. Личность, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. В основе личности руководителя лежит стимулирование людей в принятии решений и разрешении проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

Наставник — заботливый и проявляющий участие. Личность, осознающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. В основании его или ее влияния лежат взаимное уважение и доверие. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Важным и главным считается поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

При чрезмерном развитии превращается в «застывшую бюрократию».

Роли лидера в иерархической культуре:

¹Камерон, К, Куинн, Р. Диагностика и измерение организационной культуры.// СПб.: Питер, - 2001.

Инструктор — технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент.

Координатор — заслуживает доверия и надежен. Личность, поддерживающая структуру и поточный рабочий процесс. В основании его или ее влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.

Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные головы и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство, предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. При чрезмерном развитии превращается в «возбужденную анархию».

Роли лидера в адхократической культуре:

Новатор — талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основе личности руководителя лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость.

Провидец — ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Признак этого стиля лидерства — стратегическое направление и непрерывное улучшение текущей деятельности.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой ее является выполнение поставленной задачи. Сотрудники — люди целеустремленные и соперничают между собой. Лидеры — руководители с твердыми взглядами, суровые конкуренты, непоколебимые и требовательные. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех измеряется новыми завоеванными рынками, увеличением рыночной доли и т. д. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — твердо проводимая линия конкурентоспособности. При чрезмерном развитии превращается в «деспотичную и циничную потогонную систему».

Роли лидера в рыночной культуре:

Боец — агрессивный и решительный. Личность, активно участвующая в решении задач и достижении целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминантная цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке.

Постановщик — ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. В основе личности руководи-

теля лежит настойчивая и разумная аргументация в пользу доведения дела до конца.

Организационная культура проявляется в характере отношения членов организации к окружающим и характере непрерывно принимаемых решений. Заслуживает внимания структура организационной культуры, приведенная исследователем М. Наумовым¹, где он утверждает, и не безосновательно, что организационная культура компании является частью глобальной духовно-нравственной системы, имеющей три уровня:

духовно-нравственный потенциал активных и влиятельных членов организации. В компании «N» это генеральный директор, его заместители, несколько ведущих экспертов. Под их духовно-нравственным потенциалом следует понимать отношение к себе, людям и окружающему миру;

духовно-нравственный потенциал стэйкхолдеров. Ввиду отсутствия у компании «N» внешних акционеров ее стэйкхолдерами являются руководители и акционеры предприятий-клиентов, конкурирующих фирм, сотрудники регулирующих органов. От того, в какой степени трехгранный «вижн» (отношение к себе, людям и миру) стэйкхолдеров соответствует аналогичному потенциалу руководителя организации, зависит результат их взаимодействия;

духовно-нравственный потенциал общества, отождествляющего себя с определенной территорией (державой). Это, скорее, некий усредненный потенциал, проявляющийся в сложившейся практике решения деловых и иных вопросов, имеющих духовное основание (распределение прибыли и социальной нагрузки, инвестиционная политика и т. д.).

Успех компании «N» принято связывать с достаточно редкой особенностью ее организационной культуры. Редкой, потому что в основе культуры большинства сотрудников и организации в целом лежит христианское основание. Сотрудники «N» не задаются вопросами: «Зачем все это (работа, нервы, усилия) мне и компании? Что такое качественная работа? Кто наши клиенты? Как поступить в данной ситуации?». Стройная система подобных вопросов и, главное, ответов на них известна сотрудникам из проверенных источников духовного знания (Священного Писания, учения Святых Отцов), сформированного еще в I тысячелетии и остающегося с тех пор неизменным.

Генеральному директору компании удалось в свое время обрести этот единственно верный источник знаний, образец рассуждения и поведения. Вокруг него со временем образовалась устойчивая группа единомышленников, а затем и клиентов, партнеров, друзей в самых различных коммерческих и государственных организациях. Их разумное и предсказуемое поведение не могло не притянуть людей, разделяющих их непреходящие и живые ценности, верования, убеждения.

С годами в компании сложился особый благоприятный для любого человека (в том числе другого вероисповедания) климат взаимного уважения, ответственности и, главное, одухотворенности всей деятельности. Здесь каждый знает: его работа — это вклад в общее дело помощи ближнему (работающему рядом коллеге,

¹ Наумов, М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией жур. - 2002. - №7. - С 66 - 69.

коллективу консультируемого завода, Отечеству); его цель — постараться отдать максимум себя и своих знаний своему делу, людям.

Что лежит в основе рассуждений и поведения этих столь успешных людей? Как упоминалось выше, стройная система православного духовного знания, без обретения которого всякое знание приносит много зла. В свете этого духовного знания формируется особая система отношений между сотрудниками компании с православной организационной культурой, членами их семей, контрагентами компании.

В результате с людей снимается колоссальная нагрузка непрерывной оценки обстоятельств и поступков других людей, мучительного принятия бесконечного числа решений в неопределенной, «относительной» среде.

Сотрудник, познавший и принявший такую проверенную веками модель отношений, имеет крепкое «каменное» основание, «черно-белую матрицу» нравственных оценок собственных мыслей и поведения. Его коллеги, имея аналогичные основы поведения, невольно создают комфортные условия для работы, духовной жизни.

Система ценностей этих людей подкрепляется и развивается непрерывно и естественно, в течение всей жизни, а все серьезные сомнения разрешаются в общении с духовно опытными людьми (духовными наставниками).

Компания освобождается от обязанности «создавать» какой-то особый, «эффективный» корпоративный дух, непонятные обряды и традиции. Ее организационная культура формируется органично и в соответствии с глубинными духовными потребностями сотрудников. Наверное, подобная модель организационной культуры не может служить эталоном для организаций различных стран и национальных сообществ, однако ее структура, глубина и целостность позволяют понять менеджерам форму конкурентоспособной корпоративной культуры, найти свое место в первичной, духовной системе мира, страны, своей организации, группы.

Исходя из этого и появляется потребность в обучении сотрудников организаций умению проникать в глубинный смысл их деятельности, прогнозировать последствия событий и принимаемых решений не на основе знания «2000 бухгалтерских проводок» (различных теорий и чужого, в основном зарубежного, опыта), а на базе реального, духовноориентированного понимания предмета и знания первичных законов¹.

Согласно модели межличностных взаимоотношений выделяют следующие виды культуры (рис. 1.5).

Культура власти. Проявляется в большой роли лидеров в организации. Лидеры проявляют жесткость, но честны по отношению к своим лояльным последователям. Негативной стороной этого типа культуры в случае плохого управления может быть появление страхов, злоупотребления властью в личных целях и политическое интриганство.

¹ Наумов, М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией жур. - 2002. - №7. - С69.

Культура достижений. В этом типе культуры акцент делается на вознаграждение реальных результатов, а не непродуктивных усилий. Рабочие команды самонаправляемы. Нормы и структура служат достижению результатов, а не рассматриваются как самостоятельные ценности. Издержками этой стратегии является чрезмерный расход энергии и энтузиазма.

Культура поддержки. При культуре поддержки сотрудник ценится и как личность, и как работник, его гармония важна для организации. Слабость этого вида культуры заключается в сосредоточении на внутренних обязательствах, а не на внешних задачах.



Рисунок 1.5 — Классификация моделей организационной культуры управления в компании

Культура роли (ролевая культура). В ролевой культуре есть четко описанные «правила игры», сотрудникам предельно ясны зоны ответственности и система вознаграждения. Эта культура обеспечивает стабильность, справедливость

и эффективность. Слабость заключается в безличных операционных процедурах и в подавлении креативности и инноваций¹.

Согласно модели «Риск — отдача», выделяют следующие типы культуры:

Культура «мачо». Характеризуется принятием высоких рисков и быстрой отдачей. Применима для сферы рекламы и индустрии развлечений.

Культура «мы славно поработали и славно отдохнем». Характеризуется принятием средних рисков и быстрой отдачей. Применима для работы в сфере продаж.

Культура «ставка на компанию» — высокие риски, медленная отдача (например, аэрокосмическая промышленность).

Культура процесса. Низкая или нулевая отдача. Концентрация на том, как именно делается работа. Применима для правительственных организаций, организаций с высоким уровнем регулирования.

В зависимости от требований окружающей среды и фокуса стратегии выделяют четыре типа организационной культуры.

Адаптивная/предпринимательская культура. Фокус стратегии находится во внешней среде, большое значение имеют гибкость и способность к изменению для удовлетворения нужд потребителей. Особо ценятся инновации, творческий подход к работе и умение рисковать.

Культура стратегической задачи существует в организациях, обслуживающих специфический круг потребителей во внешней среде, но не испытывающих потребности быстро изменяться. В культуре подобного типа существует четкое видение стратегических целей организации, акцент ставится на достижение промежуточных целей, например, рост продаж, увеличение доли рынка и т. д.

Клановая культура фокусирует свое внимание на заинтересованном участии в общем деле всех членов организации и на быстро изменяющихся условиях окружающей среды. Ключом к успеху компании является удовлетворенность работников.

Бюрократическая культура поддерживает систематический подход к ведению дела, фокус стратегии находится внутри организации. Личная вовлеченность работников здесь ниже, чем в клановой культуре, но это компенсируется высокой степенью согласованности, лояльностью и сотрудничеством.

С начала 1980-х гг., когда корпоративная культура стала объектом серьезного внимания, было разработано несколько моделей организационной культуры, использование которых может быть полезно для осмысления организационной культуры, ее диагностики и осознанного изменения.

Теренс Дил и Аллан Кеннеди выделили четыре уровня организационной культуры:

- ценности;
- обычаи и ритуалы;
- герои и мифы;
- система неформальных коммуникаций.

¹ Спивак, В.А. Корпоративная культура. // Теория и практика. - СПб.: Питер, 2001 -С. 546.

Важными элементами корпоративной культуры являются стиль поведения, методы принятия решений, жаргон, шутки, табу, слухи и сплетни.

Модель Денисона базируется на четырех характеристиках культуры, которые оказывают значительное влияние на производительность организации: на вовлеченности, последовательности, адаптивности и миссии. Целью применения этой модели являются количественное измерение, диагностика культуры и поиск мер по ее изменению. По каждому из перечисленных ниже факторов осуществляется экспертная оценка и составляется профиль культуры. Создание идеального профиля культуры для любой организации — дело субъективное, при этом необходимо учитывать многие факторы, такие, например, как отрасль, в которой работает компания, стратегические цели компании, тенденции на рынке, сложившееся устройство организации и стиль лидерства.