

Экономическая успешность и организационная культура предприятия

Кожемякин Василий Анатольевич

Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Соискатель кафедры международных отношений, истории, политологии
vasia2102@mail.ru

РЕФЕРАТ

В статье рассматривается организационная культура как фактор экономической и кадровой стабильности предприятия. Сильная организационная культура — это решающий фактор снижения текучести кадров, минимизации риска утечки коммерческой информации, повышения стабильности организации во внешней среде. Изучаются основные теоретические подходы к изучению организационной культуры как отечественных, так и зарубежных ученых.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

организационная культура, иерархические ценности, клановая культура, адхократическая культура, рыночная организационная культура

Kozhemyakin V. A.

Economic Success and Organizational Culture of the Enterprise

Kozhemyakin Vasily Anatolyevich

Saint-Petersburg State University of Economics (Russian Federation)
Applicant of Chair of the International Relations, History, Political Sciences
vasia2102@mail.ru

ABSTRACT

The article considers organizational culture as a factor of economic and human resources of the enterprise stability. Strong organizational culture is a decisive factor in reducing turnover, minimizing the risk of leakage of commercial information, increasing the stability of the organization in the external environment. Examines the main theoretical approaches to the study of organizational culture of both Russian and Western scientists.

KEYWORDS

organizational culture, hierarchical values, clan culture, adhocracy culture, market-oriented organizational culture

В статье мы будем придерживаться позиций о том, что культура определяет экономическую деятельность предприятия, характер этой деятельности и ее результаты. Мы, вслед за М. Вебером и П. Сорокиным, будем придерживаться тех позиций, что сознание и культурная принадлежность индивидуума определяют его успех в социуме и интенсивность его взаимодействия с окружающим миром.

В России организационной культуре стали уделять внимание относительно недавно. Виной тому можно назвать долгий период экономической нестабильности, в ходе которого главными задачами организаций собственники и наемные управляющие видели, во-первых, выживание, и, во-вторых, извлечение максимальной прибыли. Под эти цели и подбирались сотрудники, а организационная культура создавалась стихийно, ориентируясь на формального или неформального лидера.

Западные компании, приходя на российский рынок, относятся более трепетно к организационной культуре. Они, еще в 1960-х годах, глядя на экономические успехи Японии, заинтересовались феноменом созданной в Стране восходящего

солнца культуры и пришли к выводу о том, что стабильная, сознательно созданная организационная культура способна:

1. Мотивировать сотрудников работать лучше, работать во благо организации, надеясь и получая справедливую моральную и материальную компенсацию.
2. Удерживать сотрудников в организации. Из организации, где создана комфортная организационная культура и доброжелательный социально-психологический климат, не хочется уходить даже домой, не то что в другую организацию. А это значит, что текучесть кадров в такой организации будет низкая, и затраты на набор и отбор, адаптацию и оценку новых сотрудников организации тоже нести не придется.
3. Формировать экономическую и политическую преданность сотрудников. Сильная организационная культура значительно снижает вероятность утечки коммерческой информации, передачу баз данных конкурентам, так как у сотрудников просто не возникает желания мстить своему работодателю.
4. Формировать «стрессоустойчивость» организации, ее устойчивость к кризисам. Феномен, замеченный европейцами и американцами в японских корпорациях и вызвавший у них восхищение, состоит в том, что сотрудники компаний с сильной организационной культурой не покидают ее при малейших признаках кризиса в этой организации, они переживают кризис вместе с компанией и вместе с ней встречают очередной экономический подъем.

Эти факторы влияния нематериальной организационной культуры на материальный успех организации говорят о том, что ей надо уделять внимание не по остаточному принципу, а рассматривать организационную культуру как одно из приоритетных направлений кадровой политики, вложения сил, времени и денег.

В статье мы рассмотрим основные подходы к изучению организационной (мы также будем использовать термин «корпоративной» как синонимичный) культуры, взгляды некоторых зарубежных и отечественных исследователей этого вопроса. Сразу отметим, что автор термина «корпоративная культура» — германский фельдмаршал Гельмут фон Мольтке. В 70-х годах XIX в. этим словосочетанием он назвал ценности, нормы, правила и традиции взаимоотношений, формирующиеся в офицерской среде. Гораздо сложнее установить, кто из ученых впервые заинтересовался изучением и определением корпоративной культуры, а скорее всего, это даже не представляется возможным в силу целого ряда причин.

В первую очередь феномен корпоративной культуры в силу своей многогранности и многосложности привлек внимание исследователей из самых разных областей знаний — экономики, управления, социологии, психологии и т. д. — в зависимости от расстановки акцентов. Здесь следует отметить особую роль Макса Вебера и Талкотта Парсонса, которые начали рассматривать организацию как культурный феномен. Нельзя не включить в данный список и русского ученого А. А. Богданова, создателя такого направления науки, как тектология (всеобщая организационная наука), так же, как и американских исследователей — К. Левина, Ф. Селзника, Ч. Барнарда и Г. Саймона.

Несмотря на то, что о «корпоративном духе» писал еще Анри Файоль, один из классиков данной теории, многие считают известного советского ученого А. К. Гастева автором понятия «организационная культура», который в 20-е годы XX в. утверждал, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры»¹. Тем не менее понятие «корпоративная культура» было введено Британским институтом человеческих отношений только лишь в 50-х годах XX в. Одним из первых трудов, посвященных корпоративной культуре, стала рабо-

¹ «HR-Portal» — сообщество HR-менеджеров [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru> (дата обращения: 20.08.2016).

та Эмиля Джакуса «Многообразие фабричной культуры» (1952 г.), где он определяет корпоративную культуру как совокупность убеждений и ожиданий, разделяемых сотрудниками организации и формирующих нормы и правила, которые оказывают немалое влияние на поведение группы сотрудников или каждого индивидуума в отдельности.

Организационная, или корпоративная, культура — «это выдержавшая испытание временем совокупность ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения разделяемых коллективом организации, оказывающих заметное влияние на поведение, как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии» [6, с. 60–61]. Голландский социолог Герт Хофстеде предложил систему анализа влияния национальной культуры на культуру организации. Согласно его теории существует пять основных критериев оценки, которые следует учитывать при формировании корпоративной культуры [3, с. 30–32]:

1. Избегание неопределенности (*uncertainty avoidance*). Данный критерий показывает отношение представителей разных народов к изменениям, новшествам и риску, а также различия в поведении человека в незнакомых ситуациях и адаптацию к ним. В культурах с низким показателем избегания неопределенности приветствуется инициатива, творческий подход и склонность к риску, люди толерантно относятся к иным точкам зрения и готовы к обсуждению. Представители культур с высоким показателем ощущают дискомфорт и неуверенно ведут себя в изменяющихся или незнакомых ситуациях, стараются их избегать, не готовы к риску, стремятся строго придерживаться подробно прописанных правил и инструкций, негативно относятся к нововведениям, имеют взгляды и мнения, общие для всего коллектива, нетерпимо относятся к иным точкам зрения.
2. Мужественность/женственность (*masculinity/femininity*). Согласно данному критерию культурные ценности делятся на мужские, т. е. присущие мужскому началу — соперничество, настойчивость, «пробивная способность», амбициозность и пр., и женские, уделяющие основное внимание взаимоотношениям и качеству жизни.
3. Долгосрочная направленность (*long-term orientation*). Параметры данного измерения имеют много общего с конфуцианским учением. Две полярности: долгосрочная направленность указывает на упорство в достижении цели, расчетливость, высокие способности к адаптации, а краткосрочная — на уравновешенность, приверженность к традициям, склонность придерживаться правил и инструкций, необходимость «сохранять лицо» при любых обстоятельствах.
4. Дистанция власти (*power distance*). Данный критерий показывает степень согласия людей с распределением власти в обществе, т. е. насколько люди, не наделенные властью, представляют и признают, что власть будет распределена неравномерно. То же самое измерение проводится и в обратном направлении — как люди, обладающие властью, видят свои отношения с подчиненными. Высокий показатель свидетельствует о том, что власть авторитарна, имеет строгую иерархию, дистанция между начальником и подчиненным большая, сотрудники следуют указаниям «сверху», не проявляя личной инициативы. Низкий показатель предполагает легитимность власти, все признают неравномерность ее распределения согласно заслугам и личному вкладу в общее дело, отсюда возникает уважение к личности и отношения между сотрудниками становятся равными, когда никто не ждет от начальства указаний и готов выносить собственные предложения на коллективное обсуждение [1, с. 54].
5. Индивидуализм (*individualism*). Данный параметр описывает связи между личностью и группой. В культурах, где преобладает индивидуализм, люди сконцентрированы на себе и своей семье и не связаны с другими людьми обязательствами действовать совместно в ущерб собственным интересам. И наоборот,

в обществах, где преобладает коллективизм, люди с самого рождения находятся в крепких, сплоченных группах, а интересы группы ставятся в приоритет над личностными. Данный критерий важен при формировании политики компании в отношении персонала для повышения результативности и привлечения в компанию лучших специалистов (при составлении графиков работы и отдыха следует учитывать, сколько человек готов проводить времени на работе, а сколько ему необходимо для общения с семьей; при формировании коллективов необходимо обращать внимание на то, насколько человек готов интегрироваться в группу и ориентирован на связи внутри самой группы; при создании системы вознаграждения и пр.).

Очевидно, что культура организации обладает сложной структурой. Американский исследователь, автор учения об организационной культуре Э. Шейн, выделяет три уровня организационной культуры:

1. Поверхностный уровень — уровень артефактов. Это наблюдаемые типичные особенности поведения людей в организации и организационные процессы, которые можно увидеть и почувствовать, знакомясь с организацией.
2. Провозглашаемые ценности — представления сотрудников и руководителей организации о ее целях и задачах, о том, к чему необходимо стремиться. Словесное выражение принципов и целей деятельности организации может способствовать ее консолидации, а также служить средством формирования ее имиджа.
3. Базовые представления образуют наиболее глубокий слой организационной культуры, ее ядро. Это те элементы культуры организации, которые настолько укоренились в представлении сотрудников, что стали самоочевидными, не требующими доказательств, само собой разумеющимися. Такие представления не вызывают сомнений и поэтому наиболее устойчивы и неизменны.

Видимые проявления, артефакты культуры организации многообразны. Прежде всего, к ним относятся символы — то, с чем организация ассоциируется (название, эмблема, здание, флаг или форма). Символами организации могут быть работающие в ней сейчас или работавшие ранее известные люди. Например, говоря о МГУ, мы вспоминаем знаменитую высотку на Воробьевых горах, а говоря о ВАЗе представляем плывущую ладью на его радиаторе. Каждый может легко продолжить этот список и вспомнить много символов организаций, с которыми он сталкивался в своей жизни.

К видимым проявлениям культуры организации относятся также ритуалы и церемонии — наиболее общие, стандартные правила поведения в данной организации (как принято себя вести, одеваться, приветствовать друг друга, отмечать совместные торжества и т. д.). Во многих организациях существуют особые ритуалы — специальные мероприятия, призванные подчеркнуть ценности организации, значимость принадлежности к ней и, тем самым, объединить людей. Ритуалы могут быть связаны с приходом нового сотрудника — это так называемые ритуалы посвящения. Их примером может служить присяга в армии. С помощью особых ритуалов проводится чествование наиболее успешных членов организации. Во многих организациях есть ритуалы, подчеркивающие общность ее членов. Например, ежегодная корпоративная вечеринка по случаю годовщины основания фирмы, или поднятие флага фирмы и пение ее гимна перед началом работы, как это принято во многих компаниях Японии.

Во многих организациях используются специфическая манера речи, своеобразные метафоры, лозунги, так называемый язык организации. Он не столько повышает уровень понимания друг друга членами коллектива, сколько подчеркивает чувство общности, исключительности своей организации. В каждой организации есть истории, а иногда и целые легенды, повествующие о наиболее ярких собы-

Внутренний фокус и интеграция	Гибкость и дискретность		Внешнее позиционирование и дифференциация
	Клановая культура	Адхократиче- ская культура	
	Бюрократиче- ская культура	Рыночная культура	
	Стабильность и контроль		

Рис. 1. Группы факторов, определяющих главные ценности организации [2, с. 247]

тиях в ее жизни, свои герои. Обычно они связаны с периодом рождения организации, ее становления, а также с периодами кризисов или перемен. Это своеобразная мифология организации, ее фольклор. Во многих компаниях есть люди — хранители этих историй, знакомящие новичков с запоминающимися событиями жизни организации.

Типология диагностики корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна включает в себя четыре основных вида культуры и четыре группы факторов, определяющих главные ценности организации (рис. 1): гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация.

Клановая организационная культура: организация или ее подразделение напоминает большую семью с дружественной атмосферой, сплоченным коллективом, высокой лояльностью сотрудников, имеющих много общего, и высокой ролью традиций. Лидеры организации, непосредственные начальники воспринимаются как старшее поколение или как воспитатели. В такой организации внимание акцентировано на долгосрочной выгоде развития личности и на моральном климате, заботе о людях. Во взаимодействии с внешней средой на первый план вступает дружеское, внимательное отношение к партнерам и клиентам. Для организаций с подобным типом культуры характерна командная, коллективная, бригадная работа, участие каждого сотрудника в общем деле и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* — «по случаю»): организации с подобным типом культуры динамичные и творческие. Здесь приветствуются такие качества личности, как готовность к риску, новаторство. Организация поощряет личную инициативу, креативность, свободу. Лидеры считаются людьми творческими, склонными к экспериментам. Ради общего успеха сотрудники согласны идти на личные жертвы и риск. Деятельность ведется на переднем рубеже. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Организация стремится занять лидирующие позиции на рынке.

Иерархическая организационная культура: организация имеет четкую иерархическую структуру и высокую степень формализации, из-за чего ее еще можно определить как бюрократический тип корпоративной культуры. Главным объединяющим механизмом является официальная политика и формальные правила, а усилия сотрудников направлены на поддержание главного хода деятельности организации. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Главными мотивирующими факторами являются гарантии занятости и долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура преобладает в организациях, ориентированных на результаты. На первый план выносятся целеустремленность и соперничество между сотрудниками. Все средства корпоративной культуры направлены на выполнение поставленных задач. Главными характеристиками лидера являются твердость и требователь-

ность, а также он представляет собой серьезного конкурента. Стремление побеждать сплачивает сотрудников воедино между собой, их основной целью становится репутация, успех, повышение конкурентоспособности.

Для нас типология К. Камерона и Р. Куинна интересна тем, что она основана на эмпирическом изучении организационных культур более 100 организаций, предложенная авторами типология является эмпирическим обобщением накопленного опыта. Более того, помимо эмпирического обобщения, авторы разработали и типовые методы исправления ошибок организационных культур, что значительно облегчает использование предлагаемой методики и делает ее не только интересной для теоретиков, но также и для практиков. Американские исследователи практически единственные (если не считать методику диагностики организационной культуры, предложенную Э. Шейном), кто связал теорию и практику, и перевел такое сложное понятие, как «культура», на язык цифр и графиков.

Таким образом, корпоративная культура представляет собой сложный многоуровневый феномен, который возникает на стыке различных областей общественной жизни — экономической, социальной, духовно-нравственной, религиозной и др. Поэтому содержание корпоративной культуры определяется влиянием каждой из этих сфер [7, с. 13]. Первоначальные действия по развитию процесса формирования организационной культуры должны включать в себя определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. Именно на основе последних формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика.

По мнению В.А. Макеева, процесс формирования корпоративной культуры распадается на следующие четыре этапа: определение миссии организации, базовых ценностей; формулирование стандартов поведения членов организации; формирование традиций организации; разработка символики [5, с. 167].

О. Г. Тихомирова считает, что процесс формирования организационной культуры должен быть комплексным, с учетом влияния факторов внешней среды. Основными мероприятиями по формированию прогрессивной корпоративной культуры являются: разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников корпорации; разработка системы поиска и обслуживания клиентов, которая базировалась бы на учете социально-психологических особенностей клиентов, социально-психологическом отборе сотрудников, деловых инструкциях, обеспечивающих профессиональный, доброжелательный стиль общения; разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом, государством; корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями; информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий [4, с. 221].

Макс Вебер выявил прямую связь между религией и хозяйственной эффективностью стран, мы также утверждаем, что организационная культура напрямую влияет на эффективность деятельности организации. В статье мы рассмотрели методики изучения корпоративной культуры (К. Камерон, Р. Куинн) и, соответственно, на этой основе, возможности управления ею. Изучили другие теоретические подходы к изучению организационной культуры, на основе которых можно ею управлять, а значит — влиять на социально-психологическое состояние работников, нормы их поведения, их экономико-хозяйственную эффективность.

Литература

1. *Алехина О., Павлуцкий А.* Служба персонала: мифы и реалии // Управление персоналом. 2008. № 9.
2. *Большаков А. С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: теория и практика. СПб. : Питер, 2007.

3. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. М. : Дело, 2006.
4. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций. М. : Альфа-Пресс, 2011.
5. Makeev V. A. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. М. : Либроком, 2012.
6. Практикум по теории управления / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. 2-е изд., доп. М. : Финансы и статистика, 2005.
7. Руплев А. В. Корпоративная культура // Социально-политический журнал. 2009. № 1.

References

1. Alekhina O., Pavlutsky A. *Service of personnel: myths and realities* [Sluzhba personala: mify i realii] // Human resource management [Upravlenie personalom]. 2008. N 9. (rus)
2. Bolshakov A. S., Mikhaylov V. I. *Modern management: theory and practice* [Sovremennyyi menedzhment: teoriya i praktika]. SPb. : Piter, 2007. (rus)
3. Gurkov I. B. *Strategy and structure of corporation* [Strategiya i struktura korporatsii]: manual. M. : Business [Delo], 2006. (rus)
4. Kolesnikov A. V. *Corporate culture of the modern organizations* [Korporativnaya kul'tura sovremennykh organizatsii]. M. : Alpha Press, 2011. (rus)
5. Makeev V. A. *Corporate culture as factor of effective activity of the organization* [Korporativnaya kul'tura kak faktor effektivnoi deyatel'nosti organizatsii]. M. : Librocom, 2012. (rus)
6. *A workshop on the theory of management* [Praktikum po teorii upravleniya] / Under the editorship of Yu. V. Vasilyev, V. N. Parakhina, L. I. Ushvitsky. 2nd edition. M. : Finance and statistics [Finansy i statistika], 2005. (rus)
7. Ruplev A. V. *Corporate culture* [Korporativnaya kul'tura] // Social and Political Journal [Sotsial'no-politicheskii zhurnal]. 2009. N 1. (rus)