

УДК 331.108.26

*Е. Б. Банникова***ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ****Резюме**

У даній статті автор розглядає проблему організаційної культури як важливу складову частину менеджменту персоналу. Дається визначення організаційної культури, демонструється її значення для процесу управління і характерні риси.

**Summary**

The article discusses the problem of organizational culture as an important component of human resources management. The definition of the concept «Organizational culture» is given; its significance for the management process and its main characteristics are determined.

**Ключевые слова:** организационная культура, корпоративная культура, персонал, человеческий капитал, менеджмент.

В условиях перехода к регулируемым рыночным отношениям предельно актуализируется роль человеческого фактора, оптимизация использования которого выступает одной из стратегических задач эффективного управленческого процесса. При этом совокупные трудовые качества человека, с помощью которых он преобразует себя и окружающий его мир, реализуются в форме человеческого капитала. Это предполагает широкую трактовку социально-экономического аспекта деятельности человека, позволяет по-новому подойти к рассмотрению системы управления человеческими ресурсами, определить и понять ведущую роль индивида в обеспечении эффективности и инновационной восприимчивости организации. В связи с этим появилась необходимость разработки рекомендаций по решению ряда задач управления человеческим капиталом организации, осмысления вопросов формирования и развития совокупных способностей человека к труду, в том числе посредством формирования в организации достаточного уровня организационной культуры.

Проблему формирования и развития в организации организационной

культуры рассматривали Т. Ю. Базарова, Э. Д. Вильховиченко, А. П. Егоршин, Б. Л. Еремина, Г. П. Щедровицкий, Э. Шайн и др. Вместе с тем библиографическое исследование показывает, что в отечественной научной литературе отсутствуют единые устоявшиеся понятия «организационной культуры» и «корпоративной культуры». Западный термин «corporate culture» иногда переводится как «корпоративная», а иногда – как «организационная» культура, что, вдобавок к несовпадению культурных контекстов, запутывает вопрос. Таким образом, в отечественной науке и практике соотношение корпоративной и организационной культур не наполнено к настоящему моменту общепринятым смыслом. В то же время существует запрос от реальных управленцев на формирование организационной культуры, вызванный устойчивым мнением о том, что наличие корпоративной культуры является методом эффективного управления человеческими ресурсами предприятия.

Таким образом, целью данной статьи является характеристика организационной культуры как инструмента менеджмента, направленного на управление человеческим капиталом организации.

Среди существующих концепций культуры к заявленной позиции наиболее близка функционалистская концепция культуры, основанная на понятии системы и представлении о функциональном единстве общества как взаимосвязи социальных и культурных структур [8, с. 228–232].

Культура нами понимается как устойчивая самовоспроизводящаяся система, которая является формой организации взаимодействия человека и социума, теми «клетками», проекции которых в их множестве воспринимаются нами как длительно существующие феномены окружающей социальной реальности.

Помимо намеченного функционального аспекта для наших инструментальных целей значим генетический аспект рассмотрения культуры. В этом смысле имеющиеся наличные и проектируемые образцы культур мы условно выстраиваем в следующий ряд: организационная культура, корпоративная культура. С ними мы соотносим возможности управления человеческими ресурсами или, точнее, человеческим капиталом организации.

В отдельных изданиях вопрос о культуре организации раскрыт в общих чертах, на основе обобщения западного и незначительного отечественного опыта [3; 4; 7], а во многих учебниках по менеджменту и управлению персоналом соответствующий раздел отсутствует вообще [1; 5; 6].

Кроме того, имеется некая терминологическая путаница: одни авторы отождествляют понятия «корпоративная» и «организационная культура» [9, с. 35], другие же, наоборот, проводят значительную границу между ними.

Одна из попыток охарактеризовать корпоративную культуру в отечественной литературе была предпринята известным российским консультантом Т. Ю. Базаровым. По его мнению, «корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях» [7, с. 405].

Организационную культуру Т. Ю. Базаров определяет как «интегральную характеристику организации (ее ценностей, правил поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации)» [7, с. 405].

По мнению Э. Шайна, организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретений, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [9, с. 12].

Существуют и другие определения данного феномена, однако ограничением приведенных понятий является то, что практически ни в одном из них четко не указывается на источник возникновения корпоративной и организационной культур, поскольку именно здесь заложено существенное различие между этими понятиями. В таком ракурсе можно говорить о том, что корпоративная культура специально формируется (как правило, первыми лицами организации)

и объединяет ценности организации, обычаи, традиции, особенности поведения и т. д.; организационная культура – неформальная система, которая формируется спонтанно при взаимодействии сотрудников в организации.

Большинство авторов сходится в том, что организационная культура представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не формулируемых), бездоказательно принимаемых и разделяемых всеми членами коллектива.

Исследования в области культуры организации имеют довольно длительную историю. Профессор Корнельского университета (США) Харрисон Трайс склонен считать первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте работу группы американских учёных во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов XX века при проведении известного Хоуторнского эксперимента в компании Western Electric в Чикаго. Этот эксперимент проводился в 4 этапа в течение пяти лет (1927–1932 гг.) и имел целью выяснение влияния на производительность труда отобранных для исследования работников компании самых разных факторов. Результаты первых двух этапов поставили вопрос о несостоятельности некоторых посылок «классической» теории менеджмента, и «виноваты» в этом были ранее не оценивавшиеся, «скрытые» психологические и социальные факторы.

Для подтверждения своей гипотезы Э. Мэйо и его ближайший коллега У. Уорнер разработали на третьем этапе широкую программу, потребовавшую детальных наблюдений и проведения около 20 тысяч интервью на предмет выяснения отношения людей к труду, разделяемых ими принципов и убеждений, морального климата в коллективе и т. п. Тем самым группу учёных Э. Мэйо можно считать своеобразными «пионерами» исследований в области организационной культуры (хотя само это понятие и концепция появились много позже). Выводы Мэйо о необходимости «осмысленной жизни для индивидуума в компании», развития «чувства групповой сопричастности» на основе общих групповых ценностей явились своеобразным толчком для дальнейших попыток изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации [2, с. 12].

На рубеже 80–90-х годов XX века феномен организационной

культуры оказался в центре внимания большого круга исследователей. В начале 80-х были изданы известные книги-бестселлеры: «Теория Z» преподающего в США японца Оучи и «В поисках эффективного управления» (Питерс и Уотерман). В них среди прочих присутствовали и тезисы о том, что организационная культура является важным фактором экономической эффективности фирмы, а также её адаптации к внешней среде [2, с. 13].

На сегодня принято считать, что основу организационной культуры составляют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости от того, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это – ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекает стиль поведения, общения. Внешние атрибуты без них не имеют никакой самостоятельной ценности.

Кроме того, организационная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Среди составляющих организационной культуры можно выделить такие компоненты, как ценностные ориентации, идеи, установки. Но если в рамках корпоративной культуры под этим подразумевается социально-психологический климат, то в организационной культуре – это структура, модель организации.

Организационная культура имеет принципиальное значение для изучения истории и пути развития компании, трансформации системы отношений. Основу организационной культуры компании закладывают ее основатели, определяя будущие ключевые моменты развития и изменения.

Одним из заметных результатов сильной организационной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушием во мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает

сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, а следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Также организационная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации [7, с. 149].

При этом каждая организация разрабатывает свой набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте, осуществляя свою деятельность в соответствии с теми ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников.

Создавая организационные культуры, необходимо учитывать общественные идеалы и культурные традиции страны. Кроме того, для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить различное проявление корпоративных ценностей в рамках организации. Постепенное принятие этих ценностей членами организации позволит добиваться стабильности и больших успехов в развитии организации. Следование им поощряется администрацией соответствующими вознаграждениями или продвижениями по службе. До тех пор пока новички не усвоят эти правила поведения, они не могут стать полноценными членами коллектива.

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, главным образом, в организационном поведении сотрудников. Сюда следует отнести: устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении работников в соответствии с принятыми нормами

и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

Необходимо учитывать, что взаимосвязь организационной культуры и эффективности управления различна на разных этапах иерархической лестницы и зависит от масштабного фактора. На первом этапе жизни организации, когда вся она еще является реальной группой, расхождения между ними минимальны. Работники связаны личными симпатиями, группа невелика и функции взаимозаменяемы, существует первичная целостность. Здесь можно увидеть первичные зачатки организационной культуры как некоторой надстройки над деятельностью, интегрирующей все неформальные и формальные взаимоотношения членов группы. Как правило, на этой стадии она складывается стихийно и в значительной степени предопределяется индивидуальными особенностями лидеров становящейся организации, её зачинателей.

На следующей стадии, если деятельность разрастается, появляется многообразие функций, становится сложнее координироваться, появляется необходимость в формализации отношений, прежде всего деловых, но тут-то и проявляется противоречивость разного в общих рамках. Люди, которые ближе друг другу в силу симпатии, по организационному или профессиональному признаку, стремясь к сохранению целостности, держатся вместе, и в результате внутри крупного «дела» стихийно складывается некоторое количество субкультур, в определенной степени противостоящих друг другу. Противостояние предопределяется также тем, что сам работник на этом шаге рассматривается как «кадры», «рабочая сила» и т. п., он интересен не в целом, со своей индивидуальностью и неожиданными гранями своей личности, а только в меру способности совершать формально требуемые действия. Ожидаемое от него совершенствование заключается в повышении мастерства, часто в ущерб личности. К тому же, человек в организации реализует в первую очередь свои индивидуальные потребности, разделяя к тому же работу и жизнь. Поэтому конфликты неизбежны.

При этом формальная организационная структура и общие цели деятельности скрепляют этот конгломерат в не вполне четкое целое

в процессе постоянной борьбы за удержание частей в общих рамках. И на данной стадии логично говорить об организационной культуре, критерием которой является наличие формальных усилий по соорганизации частей и введении человека в формальные рамки требований деятельности сотрудника.

Следует отметить, что единожды созданная корпоративная культура избавляет менеджеров организации от многих рутинных функций управления человеческим капиталом, поскольку такая культура является самоуправляемой системой, когда личность непроизвольно подчиняется принципам, стандартам, манере поведения, созданной в организации. Именно в этом проявляется эффективность организационной культуры, позволяющая сконцентрироваться менеджерам на решении сложных, глобальных задач управления персоналом.

Таким образом, организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации. При этом развитая организационная культура в значительной степени характеризует эффективность управления персоналом в организации, обеспечивая, в свою очередь, менеджмент персонала надежным инструментом влияния на поведение сотрудников, внутренний климат в организации и единство коллектива.

### Список литературы

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 1998. – 496 с.
2. Вильховиченко Э. Д. Новое в культуре труда, производства, компании / Э. Д. Вильховиченко // Мировая экономика и международные отношения. – № 12. – 1994.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардика, 2000. – 503 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 1997. – 607 с.



5. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 1998. – 279 с.
6. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 296 с.
7. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 607 с.
8. Щедровицкий Г. П. Два понятия системы / Г. П. Щедровицкий // Избранные труды. – М. : Шк. культур. политики, 1995.
9. Schein E. H. Organizational culture and leadership: A dynamic view / E. H. Schein. – San Francisco : Jossey-Bass, 1985. – 312 p.