

## 10. – МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.3  
ББК 60.55-3

**Московцев Александр Федорович**,  
д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой  
менеджмента, маркетинга и организации производства  
Волгоградского государственного технического университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: mmiop@vstu.ru;

**Великанов Василий Викторович**,  
канд. экон. наук, доцент каф. менеджмента, маркетинга и организации производства  
Волгоградского государственного технического университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: mmiop@vstu.ru;

**Пахарь Инна Владимировна**,  
старший преподаватель каф. прикладной математики  
Волгоградского государственного технического университета,  
г. Волгоград,  
e-mail: mmiop@vstu.ru

### КОНЦЕПЦИЯ И ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

#### THE CONCEPT AND JUSTIFICATION OF THE PROGRAM OF RESEARCH OF CORPORATE CULTURE

*Рассматриваются основные проблемы определения корпоративной культуры, предлагается программа исследования и изменения корпоративной культуры. Предлагаемая гипотеза ориентирует на решение проблемы включения организационной культуры в контекст действий менеджеров. Для этого необходимо представить ее в таком образе, в котором она может иметь такое значение. Последнее, по меньшей мере, означает, что она должна иметь самостоятельное значение, имеет право быть сама собой. Включить культуру в состав объектов менеджмента, принимать ее в расчет в управленческих действиях – значит допустить, что предприятие составляет самостоятельное человеческое сообщество, обладающее коллективной психикой, которая и находит свое выражение в проявлениях организационной культуры.*

*The basic problems of definition of corporate culture have been reviewed in the article; the program of research and change of corporate culture has been proposed. The hypothesis proposed in article is focused on a solution of the problem of inclusion of organizational culture into the context of managers' activities. For this purpose it is necessary to present it in such way, in which it can have such value. The later, at least, means that it should have independent value, and has the right to be as it is. To include culture in the structure of the objects of management, to take it into consideration in administrative actions means to admit that the enterprise constitutes the independent human community possessing collective mentality, which is expressed in displays of organizational culture.*

*Ключевые слова: организационная культура, организация, корпоративная культура, бюрократия, диагностика корпоративной культуры, символы и знаки, ментальные модели, менеджмент корпоративной культуры, неформальная организационная культура, предпринимательская культура.*

*Keywords: organizational culture, organization, corporate culture, bureaucracy, diagnostics of corporate culture, symbols and signs, mental models, corporate culture management, informal organizational culture, entrepreneurship culture.*

При исследовании организационной культуры предприятие, как правило, рассматривается как определенное человеческое сообщество, большая группа людей, а поскольку понятие организационной культуры фиксирует индивидуальность предприятия, то основное направление в разработке организационной культуры для любого предприятия, в конечном счете, сводится к поиску специфических особенностей предприятия как человеческого сообщества [1], того, чем данное предприятие в этой сфере своего бытия отличается от других предприятий.

1. Что мы понимаем под организационной культурой? Рабочее определение, которое предполагается использовать в исследовании. Главная трудность в определении организационной культуры может быть сведена к выбору языка ее описания. Несмотря на то, что подобным описанием занимаются различные науки, но так как речь должна идти о человеческом сообществе и, прежде всего, о коллективной психике, человеческом сознании, то в этом описании доминирующим неизбежно оказывается психологизированный подход, а точнее когнитивная психология. Последняя предполагает, что каждый человек воспринимает внешний мир, других людей и самого себя через призму созданной им (и частично заимствованной от других людей) познавательной системы – «персональных конструкторов» [2]. Подобные конструкторы как раз и фигурируют в различных описаниях организационной культуры в самых разнообразных вариантах и сочетаниях: ментальные модели, шаблоны или образцы поведения, нормы и правила, основные убеждения, ценности, смыслы, значения, символы, представления, знания, восприятия, идеи и другие феномены индивидуального и коллективного сознания. Чтобы получить

«готовое» определение организационной культуры, необходимо, опираясь на выбранный в качестве базового психический феномен, внести некоторые уточнения в формулу этого понятия. Во-первых, рассматриваемые базовые феномены коллективной психики должны быть общими для всех или разделяемыми всеми членами группы. Во-вторых, следует сделать акцент на их функциональность и воспроизводимость. Принятые за базу образцы поведения должны обладать устойчивостью и пройти апробацию в качестве ориентира успешных для предприятия решений в прошлом и воспроизводиться в этом же качестве в настоящем, вселять надежду или создавать уверенность в эффективности последующих действий, опирающихся на этот же образец.

Например, в трактовке американского специалиста по управлению Э. Шейна – автора одного из самых популярных определений организационной культуры – это понятие представлено как «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы – отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действий, анализа и принятия решений».

В интерпретации французского исследователя организационной культуры М. Тевене обсуждаемая ее формула преобразуется в «совокупность объяснений (представлений), разделяемых членами организации, созданных в течение всей ее истории в ответ на проблемы, вставшие перед предприятием». Приведенные определения организационной культуры, независимо от множества других ее определений, показывают всю условность и субъективность выбора базового феномена коллективной психики. И проблема заключается не просто в уточнении уже имеющихся определений, чтобы сделать их более удачными. Главная проблема в том, что не существует точного и полного описания целостности коллективной психики и с трудом удается наметить хотя бы ясные контуры такого описания. Поэтому гораздо важнее любого определения организационной культуры является понимание того, что присутствие в качестве базового феномена в описании организационной культуры одновременно означает его претензию на то, чтобы служить в качестве обобщения всего множества феноменов коллективной психики.

Ясно, что ни один из перечисленных выше психических феноменов не может выполнить исчерпывающим образом подобную роль. Каждый из них в лучшем случае отражает в разной степени отдельные аспекты некоторого единого, например ценностно-нормативного, пространства, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организациями. Контуры или координаты этого пространства для коллективной психики организации в данном случае получают своеобразные «верх» и «низ», «глубину» и «поверхность»: ценности, с одной стороны, и нормативы (правила и нормы), с другой стороны. Хотя возможно представить это пространство структурированным с помощью, например, поведенческих образцов, ментальных моделей и др. Изменения же в структурировании несут с собой и иные понимания организационной культуры, а не простую корректировку ее формулы.

Последнее уточнение, которое необходимо внести в формулу определения организационной культуры, связано, таким образом, с учетом наличия не только многосторонней, но и многоуровневой структуры коллективной психики и, соответственно, организационной культуры, ее выражающей. Отсюда возникает новая задача – располо-

жить установленные и анализируемые психические феномены по уровням коллективной психики, дойти до самых фундаментальных оснований объяснения и понимания мотивов участников коллективной деятельности. Но постановка и решение названной задачи имеют смысл, когда действительно требуется такое проникновение и понимание природы действий организации, осознание ее специфики, существует потребность в этом.

Следовательно, культуру предприятия «можно анализировать и описывать без конца» [1, с. 60], и не только в направлении учета многообразия форм проявления, но, прежде всего, в смысле глубины проникновения, понимания организационной жизни.

2. Какое значение имеет организационная культура в жизни корпорации и чем может быть полезно ее исследование для менеджмента? В конечном счете, формы культуры – ментальные модели, шаблоны поведения, ценности и др. – находятся в основании мышления и деятельности индивидов, опосредуют и определяют их действия. Культуру называют сильной, если ее влияние проявляется отчетливо и в значительной мере определяет поведение людей. И это влияние обнаруживается даже в тех организациях, в которых вопросам культуры уделяется немного внимания. Образ мышления, чувства, ценности и действия сотрудников всегда, прямо или косвенно, обусловлены идеями, концептами и убеждениями культурного содержания.

«Влияние культуры, – замечает в связи с этим М. Элвессон, – простирается от изменений в стратегии до повседневного руководства и отношения персонала к потребителям» [3]. В одних ситуациях это влияние признается особенно значительным – ситуациях изменений в организации, стратегическом управлении, при построении механизмов мотивации и ответственности. Для таких ситуаций характерно, что официально установленные методы управления не срабатывают в полной мере. Но во многих других подобное влияние устанавливается с большим трудом: трудно добиться столь ясного понимания культуры и представить ее таким образом, чтобы именно она определяла действия.

В принципе от организационной культуры ожидается позитивное участие в повышении эффективности деятельности организации. Распространено убеждение – инструментальный взгляд на культуру, что организационная культура – ресурс организации, применяемый в качестве источника повышения эффективности управления, например, «ресурс», «который помогает менеджерам организовывать людей для выполнения работы даже в ситуациях, где это не очень привлекательно» [3, с. 146].

Считается также, что «функция культуры состоит в контроле поведения индивидуумов, их объединении и ориентировании на выполнение задач организации» [1, с. 42]. И это действие культуры обычно относят к лояльности персонала, наличию у него обязательности, инициативы, мотивации на энергичную работу, стремлению повышать квалификацию, чего не всегда могут добиться менеджеры организации и чем можно управлять с большим трудом. Именно от состояния организационной культуры зависит возможность добиться идентификации персонала с целями и задачами организации, создать у него ощущение принадлежности к компании. «Разделяемая идентификация с корпорацией производит сильное чувство «мы» и приводит сотрудников к доверию и позитивному отношению даже к тем людям, с которыми они до этого были не знакомы» [3, с. 403].

Однако организационная культура не может быть сведена только к инструменту, призванному мобилизовать

людей думать, чувствовать и вести себя в соответствии с желаниями менеджеров. Важно не забывать, что работники часто используют организационную культуру как источник сопротивления целям и контролю руководства в случаях, когда намерения управленцев расходятся с интересами подчиненных. В связи с этим, по меньшей мере, действия менеджеров в организации должны учитывать культурный контекст, в котором они происходят, и ограничения, накладываемые подобным контекстом.

По большому счету, исследование культуры – «точка входа» в более глубокое понимание и критическое осмысление поведения организации, способ понимания жизнедеятельности организации во всем богатстве и разнообразии, того, что люди реально делают на своем рабочем месте и что они думают при взаимодействии друг с другом.

3. Из чего состоит организационная культура? К элементам организационной структуры следует отнести множество проявлений коллективной психики, на которые указывалось выше. Уже отмечались также и трудности их систематизации. Как раз при отсутствии общепринятой систематизации их можно «анализировать и описывать без конца» (М. Тевене).

Самый простой вариант конкретизации описания корпоративной культуры – радикальное упрощение и сведение всего ее многообразия к немногим доминирующим элементам: стиль руководства, социально-психологический климат, имидж организации, кодекс делового этикета и некоторые другие.

Выделение и систематизация элементов организационной культуры с помощью фиксирования ее крупных сфер выглядят уже более убедительно. В этом случае духовная сторона корпоративной культуры разбивается на культуру личности, культуру коммуникаций, культуру управления, социальную ответственность, отношение к клиентам, отношение к акционерам [4]. При этом, правда, все равно остаются сомнения в полноте ее описания.

Наиболее обоснованно выглядит систематизация элементов организационной культуры с помощью многоуровневой ее концепции, которая выстраивает иерархию организационной культуры по критерию «глубины проникновения в сознание каждого работника» [5]. В соответствии с этим на трех основных уровнях культуры располагаются следующие элементы: а) базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространстве, человеческой природе, человеческой активности и взаимоотношениях людей; б) ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке; в) артефакты, т. е. внешние проявления организационной культуры, к которым относятся «применяемые технологии и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии, форма приветствия, одежда, язык, лозунги и т. д.), планировка и оформление помещений организации».

Общее видение и общие объяснения происходящего в организации, с чем часто ассоциируется организационная культура, лишь отчасти определяют существование организации и не исчерпывают все пространство ее культуры. Это представление организационной культуры подвергается критике с позиций выражения ее посредством «огромного разнообразия «наших» и «их» требований, спорящих между собой» [3, с. 376]. Подобный образ организационной культуры фиксирует важный аспект реальной жизни организации, рассмотрение которого показывает, что сколь же

часто намерения менеджеров близки желаниям подчиненных, партнеров, потребителей и общества, столь же часто они не совпадают или даже серьезно расходятся. С этих позиций единство организационной культуры есть некоторый формализм, за которым скрывается реально действующий набор локальных или групповых культур. Реальными элементами ее здесь являются субкультуры взаимодействующих в организации социальных сил: рабочих, различных групп менеджеров, собственников и др.

Следовательно, однородность организационной культуры недостаточно просто провозгласить. Не может она возникнуть и благодаря благим пожеланиям или в результате топ-менеджмент-проектирования, утверждения в организации идей и ценностей, распространяемых высшими и старшими менеджерами. Ее целое, скорее, вырастает как ответ на действие множества разнообразных сил и сложных ситуаций, возникающих на предприятии и «вокруг» него, часто подвергающих сомнению это единство и поэтому вызывающих необходимость в постоянной «подпитке» ощущения принадлежности к организации и усилении внутренней сплоченности, интеграции.

Зачастую предполагается, что культура действует только на уровне индивидуумов и именно они являются ее единственными носителями или передатчиками. Но культура также всегда присутствует в системе управления и других производных организации, например в ее материальных элементах в виде культуры трудового процесса, культуры условий труда и производства, культуры средств труда.

В системе управления целостность организации находит свое предметное воплощение, прежде всего, в виде официально признанных норм, правил и процедур – совокупности писанных правил или шаблонов поведения. Эти элементы организационной культуры можно представить как формальную культуру. Тогда другую часть этой культуры составит неформальная культура, в которую войдут неписанные, т. е. не зафиксированные на бумаге правила поведения.

Согласно В. В. Щербине неформальные нормы и ценности используются как механизмы самоорганизации и действуют на уровне малой контактной группы [6]. Неформальная культура находится в сложном взаимодействии с формальной культурой в процессе функционирования и развития организации, и без учета этого взаимодействия представления об организационной культуре будут страдать незавершенностью, иметь абстрактный характер.

С подразделением организационной культуры на формальные и неформальные элементы связано выделение в ней функциональной и нефункциональной составляющих. Функциональные элементы поддерживают оптимальный режим функционирования организации и способствуют позитивным изменениям в ее жизни. Нефункциональные же элементы, напротив, или нейтральны к названным процессам, или им препятствуют.

4. Как «работает» организационная культура или как происходит воздействие культуры на события на предприятии? При объяснении «работы» организационной культуры удобно сделать акцент на понятие контроля. При этом любая организация предстает как система контроля: бюрократического и кланового.

Бюрократия со своими правилами и процедурами очерчивает круг ожидаемых реакций на большинство событий, возникающих при выполнении текущих операций, и регламентирует тем самым индивидуальное поведение в направлении, предположительно гарантирующем эффективность.

Бюрократические средства контроля включают: во-первых, прямое установление обязанностей и прав работников; во-вторых, систему оценки качества труда или вознаграждения, свидетельствующую о сути того, каким образом организация воспринимает личность работника и его активность; в-третьих, воздействие на личность посредством обучения и информирования сотрудников, через которые можно направлять систему их представлений в сторону «вовлеченности» и приверженности целям и ценностям организации; в-четвертых, возможное, но редко используемое средство контроля составляет создание ситуации на предприятии, когда сама работа начинает представлять для сотрудников ценность.

Клан как форма контроля ориентирует сотрудников не на правила, а на ценности, в данном случае представляющие собой неписанные или неформальные правила, имеющие групповой (например, семейный, малых контактных групп и др.) характер и отличные от действующих на уровне организации в целом.

Когда рассматриваемые формы контроля действуют согласованно, организационная культура в целом выступает как фактор повышения эффективности управления и ресурс развития организации. Проблема возникает в случае, когда бюрократия с ее правилами перестает соответствовать новым возникающим ситуациям. В этом случае в выгодном и даже доминирующем положении начинает находиться клан. Если правила и процедуры точно не указывают исполнителю, что он должен делать, то он будет действовать в соответствии с другими основаниями. И эти основания он может найти как в своем личном, так и групповом опыте, а может почерпнуть их из видения будущего и представлений, которые задает менеджмент организации. Цель менеджмента как раз состоит в том, чтобы сделать эти представления достаточно ясными для применения.

Поставить в качестве одной из задач менеджмента укрепление внутренней сплоченности – значит признать, что организация может достичь требуемого уровня эффективности только благодаря качеству отношений и координации между своими сотрудниками и подразделениями. Следовательно, основная проблема в функционировании организационной культуры – расхождение рассматриваемых форм контроля поведения индивида в организации. Подобное расхождение невозможно преодолеть, если не предпринимать специальные усилия по выявлению и развитию организационной культуры компании.

5. Проблема выявления или диагностики элементов (состояния) организационной культуры. Основным принцип, используемый при описании элементов организационной культуры, – принцип «отпечатков» [1, с. 62]. Такими «отпечатками» являются факты, сведения или события, которые предположительно представляют собой выражения этой культуры.

При этом выделяются пять категорий информации об организационной культуре, относящихся к областям жизнедеятельности организации, в которых наличие «отпечатков» культуры кажется наиболее естественным. Эти категории информации следующие:

- основатели и обстоятельства основания предприятия;
- история;
- профессионализм организации, специализация;
- ценности;
- знаки и символы.

Исследование организационной культуры проходит три этапа: сбор информации по всем перечисленным выше областям; выдвижение и исследование гипотез, предположе-

ний в области культуры, состоящее в определении логических схем, соответствующих пяти категориям информации; подтверждение гипотез.

Интегральными индикаторами для характеристики организационной культуры могут служить: формулировка миссии организации и ее целей; рейтинг компании, публикуемый в средствах массовой информации; имидж (репутация) – наличие или отсутствие «добраго имени»; наличие международного сертификата качества; проявления социальной ответственности и др.

Исследователь организационной культуры должен сочетать описание обобщенных индикаторов корпоративной культуры с анализом системы факторов, формирующих эти индикаторы, посмотреть на организационную культуру с разных точек зрения, позиций: глазами клиентов, ее сотрудников, деловых партнеров и акционеров. Каждый взгляд предполагает, в свою очередь, установление своей системы разнообразных показателей.

6. Основная гипотеза исследования. Основная гипотеза состоит в выдвижении положения о том, что в исследуемой компании организационная культура «имеет значение». Предстоит установить, какое именно это значение – положительное, отрицательное, нейтральное. Выступает ли организационная культура ресурсом развития, фактором повышения эффективности управления или она является в рассматриваемых условиях скорее ограничителем для управленческих воздействий?

В конечном счете, рассматриваемая гипотеза ориентирует на решение проблемы включения организационной культуры в контекст действий менеджеров, но для этого необходимо представить ее в таком образе, в котором она может иметь такое значение. Последнее, по меньшей мере, означает, что она должна иметь самостоятельное значение, имеет право быть сама собой.

Включить культуру в состав объектов менеджмента, принимать ее в расчет в управленческих действиях – значит допустить, что предприятие составляет самостоятельное человеческое сообщество, обладающее коллективной психикой, которая и находит свое выражение в проявлениях организационной культуры.

В принципе организационную культуру следует понимать, как это было представлено выше, как комплексную модель всего многообразия культуральных ориентиров в виде значений, идей, символов и других элементов коллективной психики. Чтобы оценить их роль для своевременных решений и действий менеджеров в качестве руководства и ограничений, на первых порах необходимо отказаться от всяких нормативных умозаключений до тех пор, пока не будет создано квалифицированное представление о предмете. «Этот подход препятствует расклеиванию хитроумных ярлыков и идеалов, таких как «культура, вызывающая гордость», «культура, ориентированная на рынок», подразумевающих, что культура является причиной прибыли» [3, с. 163].

7. Программа исследования. Возможно представить два варианта ориентации исследования организационной культуры: во-первых, изучение существующей организационной культуры на предприятии, которое проводится в несколько этапов [5, с. 312–389]:

1-й этап – встречи и беседы с первыми лицами организации с целью выяснения особенностей и проблемных зон изучаемой организационной культуры предприятия;

2-й этап – выявление преобладающего в организации типа корпоративных отношений, а также существующих в ней субкультур;

3-й этап – системное изучение организационной культуры, которое предполагает разработку и использование более сложных моделей, могущих быть положенными в основу проектирования диагностического инструмента.

Во-вторых, преобразование из одной культурной ситуации в другую, более лучшую и выгодную [3, с. 403–423].

Общий план действий по изменению существующей организационной культуры предприятия включает действия по следующей схеме:

Шаг 1. Оценка ситуации в организации. Определение целей и стратегического направления.

Шаг 2. Анализ существующей культуры. Черновой набросок желательной культуры.

Шаг 3. Анализ расхождений между тем, что существует, и тем, что желательно.

Шаг 4. Разработка плана по развитию новой культуры.

Шаг 5. Воплощение плана в жизнь.

Шаг 6. Оценка изменений, новые усилия, направленные на дальнейшее развитие культуральных изменений и их поддержку.

8. Возможные результаты исследования:

– выстроить уникальный образ фирмы или вывести на поверхность существующую доминирующую субкультуру организации;

– выявить основные внешние проявления организационной культуры и систематизировать эти проявления, представив их в виде корпоративного стандарта организационной культуры;

– оказать содействие происходящим изменениям в организации, вписав существующую культуру в эти изменения;

– вписать совершенствование системы стимулирования и ответственности в культурный контекст организации;

– выработать рекомендации по совершенствованию системы обучения с позиций изменяющейся организационной культуры предприятия;

– построить характерные для предприятия модели взаимоотношений предприятия с персоналом, потребителями, акционерами, государством, местным сообществом и выработать рекомендации по их оптимизации;

– выработать рекомендации по усилению сплоченности коллектива, формированию у сотрудников ощущения причастности к общему делу;

– дать оценку и выработать рекомендации по совершенствованию существующей системы управления с позиций организационной культуры.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Тевене М. Культура предприятия: пер. с франц. / под ред. В. А. Спивака. 3-е изд. СПб.: Нева, 2003. 128 с.
2. Большой энциклопедический словарь. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Большая Российская энциклопедия; Норинт, 2000. 1456 с.
3. Элвессон М. Организационная культура: пер. с англ. Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. 460 с.
4. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.
5. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой М.: Экзамен, 2006. 652 с.
6. Щербина В. В. Социальные теории организации : словарь. М.: ИНФРА-М, 2000. 264 с.

## REFERENCES

1. Teneve M. Culture of companies: translation from French / ed. by V. A. Spivak. 3 ed. SPb.: Neva, 2003. 128 p.
2. Big encyclopedia dictionary. 2 ed., revised and amended. M.: Big Russian encyclopedia; Norint, 2000. 1456 p.
3. Elvesson M. Organizational culture: translation from English. Kharkov: Humanitarian center, 2005. 460 .
4. Spivak V. A. Corporate culture. SPb.: Piter, 2001. 352 p.
5. Organizational culture: textbook / ed. by N. I. Shatalova. M.: Ekzamen, 2006. 652 p.
6. Shcherbina V. V. Social theories of organization: dictionary. M.: INFRA-M, 2000. 264 p.

УДК 658.5

ББК 65.291.551-21

**Тимошенко Михаил Анатольевич,**

канд. социол. наук, доцент, докторант каф. менеджмента, доц. каф. философии  
Волгоградского государственного аграрного университета,

г. Волгоград,

e-mail: pleskachiov@yandex.ru

## МОДЕРНИЗАЦИОННО-ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

### MODERNIZATION AND INNOVATION PROCESSES

*Одной из важных сторон научно обоснованного механизма финансирования модернизационно-инновационного процесса является четкое определение его источников не только в целом по процессу, но и отдельно для каждого этапа, так как на этапах создания инноваций, их распространения и тем более освоения в производстве требу-*

*ются определенные финансовые ассигнования, поступление которых осуществляется из различных источников. Основными факторами, влияющими на модернизационно-инновационное развитие, являются: источники финансирования, мотивация и эффективность модернизационно-инновационной деятельности. Особенности развития*