

УДК 159.99

КАТЕГОРИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

И.В. Долгополова

В статье проанализированы основные противоречия, связанные с внедрением категории «корпоративная культура» в практику управления на российских предприятиях. Они касаются нечеткой формулировки данного термина, сложностей расчета экономического эффекта от внедрения корпоративной культуры. Показаны различия терминов «организационная» и «корпоративная культура». Охарактеризованы проблемы, лежащие в русле психологии управления: это восприятие корпоративной культуры персоналом из-за попыток внедрить западные модели в практику работы российских предприятий, несоответствие ценностей личности ценностям корпорации.

Ключевые слова: корпоративная культура; организационная культура; человеческие ресурсы; психология управления; управление персоналом; корпоративные и личные ценности.

Сегодняшний этап развития представлений о корпоративной культуре (КК) характеризуется рядом противоречий. Первое из них лежит в поле деятельности собственников и топ-менеджеров предприятий. С одной стороны, они понимают, что финансовые возможности привлечения и сохранения персонала себя исчерпали, с другой стороны, не готовы к восприятию КК как мотивирующего фактора в отношении персонала. Кроме того, КК в сознании собственников бизнеса пока выглядит неким эфемерным понятием, экономический эффект от которого крайне сложно (а по некоторым данным — невозможно) рассчитать.

Второе противоречие находится в поле поведения человеческих ресурсов и связано с оценкой важности КК самими сотрудниками. Среднестатистический сотрудник, принимая решение о выборе работы, ориентируется, в первую очередь, на материальные факторы (заработная плата, условия труда), а вот принимая решение об увольнении, ориентируется на климат в коллективе и отношения с руководством.

Разрешение названных противоречий возможно путем систематизации термина КК и через нахождение баланса в ценностях предприятия и ценностях сотрудника, что может стать путем повышения эффективности использования КК как инструмента управления персоналом с психологической точки зрения. В данной статье будет проведен анализ термина «корпоративная культура» и определены возможности ее применения в

психологии управления.

Сегодня наблюдается новый этап развития корпоративной культуры — ориентация на практику. По данным социологических исследований:

– 40 % предпринимателей в нашей стране пытаются формировать корпоративную культуру в своих компаниях с помощью западных технологий, плюсуя к ним собственный опыт;

– 35 % предпринимателей признают необходимость создания корпоративной культуры, но у них до этого не доходят руки [3].

Практикоориентированный этап развития КК характеризуется рядом дополнительных отличий.

Во-первых, дисциплина «Корпоративная культура» в последние два года включена в учебные планы подготовки студентов по разным направлениям: либо в качестве отдельного предмета, либо в качестве модуля других ключевых предметов. Во-вторых, многие крупные предприятия в организационной структуре предусмотрели подразделения, отвечающие за формирование КК, либо этим вопросом занимаются специалисты отделов по персоналу. В-третьих, отбор персонала все чаще ориентируется на критерий «соответствие ценностей соискателя корпоративной культуре компании». В условиях снижения качества человеческого ресурса работодателя готовы обучать новичков, но при этом в личностном плане они должны соответствовать культуре предприятия. Если соискатель не конгруэнтен корпоративным ценностям компании, то найм его на работу ста-

новится нецелесообразным — развитие профессиональных компетенций возможно, а вот формирование личностных компетенций (особенно для опытных кандидатов) представляется маловероятным. Таким образом, в практике управления КК сегодня не просто красивый термин, а актуальное направление работы.

К сожалению, за запросами практики в настоящее время не успевают теоретические разработки. Само понятие «КК» успешно прижилось в российском бизнесе, а вот его содержание остается расплывчатым. Например, Р.Л. Кричевский (1993 г.) под КК понимает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т.д. [2].

Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев (1997 г.) утверждают, что культура организации — это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации [2].

В.В. Томилов (2000 г.) определяет КК как совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования [2].

В.В. Козлов, А.А. Козлова (2000 г.) под КК понимают систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития [2].

А.А. Максименко (2003г.) рассматривает КК в качестве отношений, норм и ценностей, стилей поведения, которые воспроизводятся между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в анализе и функционировании культуры [6].

Анализ выше представленных и других определений показывает, что наиболее часто в них встречаются формулировки «корпоративные ценности и нормы, писанные и неписанные правила, по которым живет компания», а также «система корпоративных коммуникаций, направленных на достижение баланса интересов внутри компании».

Кроме того, анализ определений понятия «КК», предлагаемых отечественными авторами,

показал: в большинстве случаев термин «КК» подменяется сочетанием «организационная культура», что неправомерно. Данные понятия не могут быть синонимами, но они являются взаимосвязанными. В.В. Томилов обращает внимание на то, что КК может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние [2].

Наш опыт сопровождения предприятий в области психологии управления свидетельствует, что термины «организационная культура» и «корпоративная культура» нельзя отождествлять. Первая определяет поведение людей на предприятии, так как задает желательные и ограничивает нежелательные модели трудовых действий сотрудников. А корпоративная культура определяет духовную жизнь в организации и является, скорее, следствием сформированной организационной культуры.

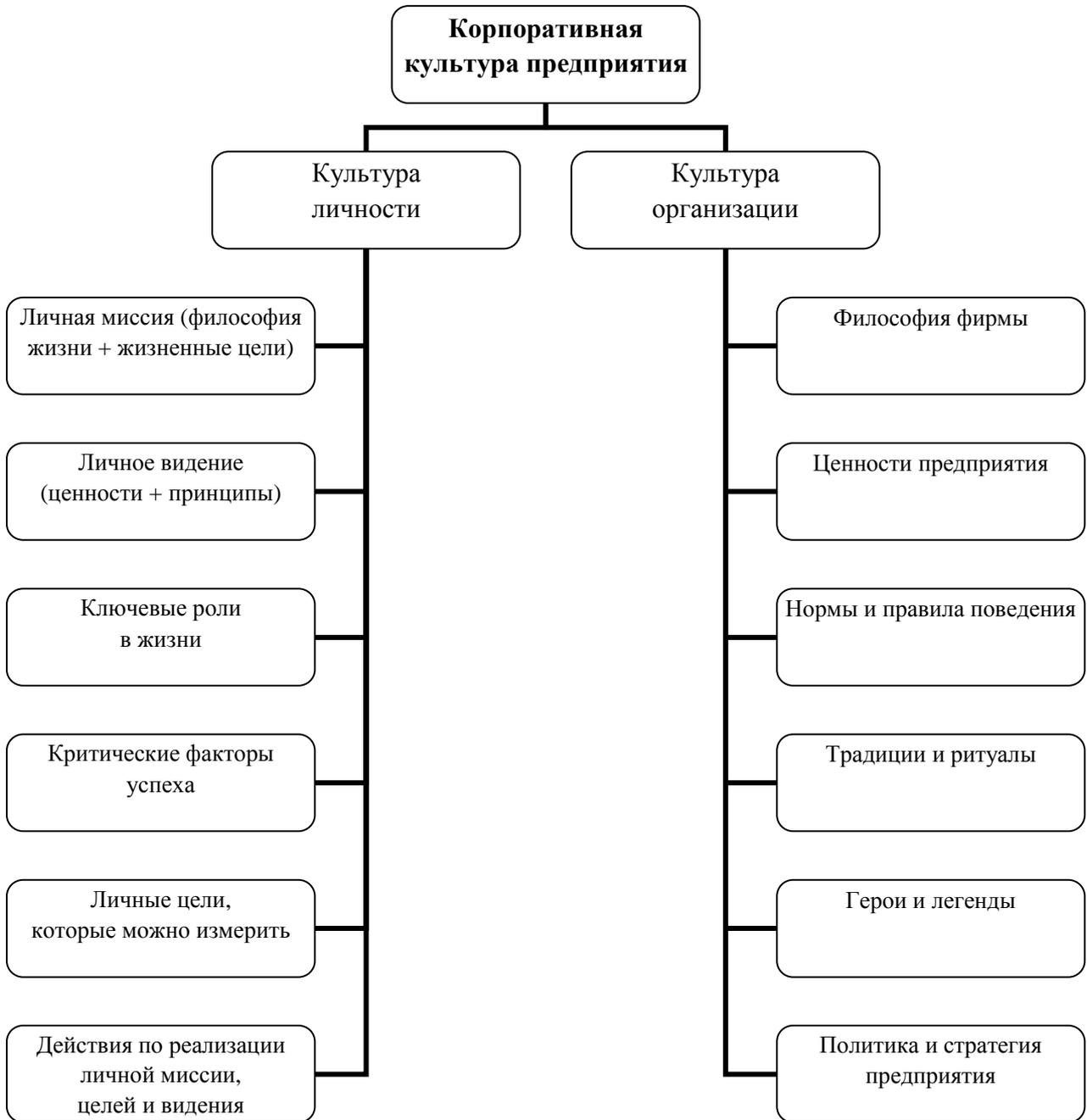
Поэтому нельзя не согласиться с пониманием соотношения данных терминов одним российским бизнесменом: «Любая организация, если хотите — мозг. Его левое полушарие — организационная структура, штатное расписание, должностные обязанности, система управления. А правое полушарие — это культура организации: нормы поведения, ценности, обычаи, ритуалы и табу, принятые в коллективе. Сюда же относятся местные анекдоты, легенды, герои и изгои, словом все, что принято называть системой взаимоотношений» [4].

Носители корпоративной культуры — это люди. Но во многих организациях наблюдается удивительный феномен — чем больше руководство озабочено формированием КК, тем больше она отделяется от личности сотрудников, становясь атрибутом организации, а не личности. В результате уже сотрудник должен менять ценности и подстраиваться под философию организации. Следствие этого феномена на практике — деформация КК в разных вариантах: сотрудники негативно воспринимают действия руководства по развитию культуры, превышены показатели текучести кадров по социально-психологическим причинам, предприятие-работодатель не является ценным в глазах потенциальных сотрудников.

Поэтому анализ содержания термина «КК» будет наиболее полным, если провести параллели между культурой личности и культурой организации. Такой подход учитывает психологические аспекты управления персоналом и приводит к сбалансированности работы и личной жизни со-

трудников. Если ранее в исследованиях утверждалась необходимость формирования корпоративной культуры и воспитания соответствующих ценностей у сотрудников, то сегодня все чаще звучит мысль о необходимости согласованного

подбора в системе «организация — сотрудник». При этом корпоративная культура может рассматриваться как система из двух конструкторов: личность и организация (рисунок).



*Личность и организация в структуре корпоративной культуры
(составлено на основе данных Е. Ветлужских [1])*

Национальные особенности культур

Представители разных культур	Условное название	Краткая характеристика
Американский менеджмент	«Инструментальный» подход к пониманию организации	Превалирует взгляд на организацию как на набор целей, которые достигаются посредством определенной иерархической структуры с властными полномочиями на функциональной основе. Культура в целом очень прагматична и агрессивна, так как основана на традициях свободного предпринимательства. Ее отличают сочетание личного индивидуализма и подчиненности работников жестким организационным технологиям, стремление к повышению квалификации и умение работать в команде, четкая иерархия отношений и патриотизм (лояльность)
Французский менеджмент	«Социальная» точка зрения на организацию	Организацию рассматривается как коллектив людей, управляемых формальной иерархией. Должности в ней определяются в терминах властных уровней и статуса, а властными полномочиями наделяются скорее индивиды, чем офисы или функции
Немецкий менеджмент	Приоритет «порядка»	Культура основывается на приоритете «порядка» — определенных правилах, процедурах и соподчиненности работников «сверху-вниз». Для нее характерны аккуратность и пунктуальность, цепная последовательность действия во времени и завершенность спланированного времени в конечном результате
Английская система управления	Культура согласия	Сформировалась под влиянием завоеваний Великобритании и отличается некоторым снобизмом и снисходительным отношением к другим культурам. Ее особенности — прагматизм и расчетливость во взаимоотношениях, приверженность традициям, сдержанность и неторопливость
Российский менеджмент	Культура принадлежности, правил и силы	Воля к победе, вера в свои силы и желание действовать. Негативное отношение к внешней среде, доминирование личных отношений над профессиональными, недостаточное умение работать в компании, отсутствие опыта и культуры развития персонала, бюрократический стиль руководства, чрезмерный контроль и нечеткое распределение обязанностей

* Составлено на основе данных Р.Д. Льюиса, М.А. Положихиной [5, 7].

На рисунке показано, что в структуре КК предприятия равнозначны культура личности и культура организации. Исходя из этого важная задача компании — интеграция целей личности и корпорации. Но следует помнить, что если работодатель ориентирован на коллектив высококвалифицированных сотрудников, то психология восприятия предприятия профессионалами отличается тем, что они предпочитают компании более понятные и предсказуемые, т.е. с развитой или формирующейся КК.

Серьезная проблема, связанная с внедрением КК на российских предприятиях, — это несоответствие насаждаемых ценностей и мероприятий

особенностям психологии российских сотрудников. Известно, что различия в национальных культурах куда более значимы, чем влияние корпоративных культур. То есть национальные особенности первичны, а внутренняя культура организации вторична. Поэтому попытки внедрить зарубежные концепции КК «под копиру» заранее обречены на неудачу. Между тем сегодня именно западные модели КК (в отсутствие отечественных концепций) оказывают серьезное влияние на формируемую культуру российского бизнеса.

Доказано, что в различных национальных культурах сформировались разные концепции организаций. В таблице представлены националь-

ные особенности, которые определяют культуру управления.

Как видно, управленческие особенности представителей, живущих в разных условиях, имеют яркие отличия, зачастую даже полярные. Поэтому КК не может формироваться и оцениваться по шкале какой-либо одной страны. Для российского общества развитие КК представляет эффективное направление совершенствования социально-рыночной модели по конструктивному пути. При этом должны учитываться как положительные российские элементы культуры и лучшие черты психологии коллективизма, так и опыт западных стран по развитию корпоративных отношений и корпоративного управления [7]. Перспективное развитие КК на российских предприятиях предполагает учет национальных особенностей, ориентацию на российский менталитет. Западные модели КК нецелесообразно копировать на российскую действительность. Гораздо продуктивнее адаптировать западные модели к российским реалиям, сохранив при этом уникальный профиль российского бизнеса и российского сотрудника.

Таким образом, анализ категории «корпоративная культура» в психологии управления позволяет сделать ряд выводов:

1. КК — это психологическая категория, которая стала уникальным инструментом управления, в частности, нематериальной мотивации.

2. Понятие КК отличается незрелостью и размытостью в характеристиках, но оно имеет конкретные черты, отличающие его от понятия «организационная культура».

3. Копирование западных моделей КК — это ошибочный путь. Целесообразнее адаптировать наиболее успешные западные модели к культурному профилю российских предприятий и психологии сотрудников.

4. В процессе формирования КК должна учитываться личность каждого сотрудников. По мнению П. Сенге, когда организация берет за точку отсчета личные цели своего сотрудника, она становится для него инструментом самореализации, а не поработившей его машиной [8].

Список литературы

1. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер., 2011. 151 с.
2. *Грошев И.В., Емельянов И.В., Юрьев В.М.* Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
3. *Гулимова А.* Корпоративная культура: создать нельзя исправить // Управление персоналом. 2010. № 9. С. 48–56.
4. *Епихина С.* Держись за красный галстук = девиантное поведение, или Как правильно отстаивать свою позицию // Управление персоналом. 2011. № 17(261). С. 6–10.
5. *Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 1999. 440 с.
6. *Максименко А.А.* Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие / Костромской государственной университет им. Н.А. Некрасова. Кострома, 2003. 168 с.
7. *Положихина М.А.* Российская деловая культура // Психология для руководителей. 2008. № 11. С. 34–38.
8. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. 408 с.

CATEGORY OF CORPORATE CULTURE IN MANAGEMENT PSYCHOLOGY

Irina V. Dolgopolova

*Berezniki branch of Perm National Research Polytechnic University;
7, Telman str., Berezniki, 618404, Russia*

In article the main contradictions connected with introduction of the category «corporate culture» in practice of management at the Russian enterprises are analysed. They concern the indistinct formulation of this term, difficulties of calculation of economic effect of introduction of corporate culture. Distinctions of the terms «organizational» and «corporate culture» are shown. The problems lying in line with psychology of management are characterized: this perception of corporate culture the personnel because of attempts to introduce the western models in practice of work of the Russian enterprises and discrepancy of values of the personality to corporation values.

Key words: corporate culture; organizational culture; human resources; management psychology; human resource management; corporate and personal values.