

**ЧЕБЫКИНА ИРИНА ВИТАЛЬЕВНА**

**СТАНОВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
НА СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук



Екатеринбург  
2006

Работа выполнена на кафедре социологии Института социологии ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»

Научный руководитель:

доктор социологических наук,  
профессор Т. Л. Александрова

Официальные оппоненты:

доктор социологических наук,  
профессор Н. И. Шаталова  
кандидат социологических наук,  
доцент С. Н. Костина

Ведущая организация:

ГОУ ВПО «Уральский  
государственный  
педагогический университет»  
(г. Екатеринбург)

Защита состоится «24» мая 2006 г. в 16.00 часов на заседании диссертационного совета Д 502.009.01 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора социологических наук при ФГОУ ВПО «Уральская академия государственной службы» по адресу: 620219, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66, зал Ученого совета, ауд. 38.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Уральской академии государственной службы.

Автореферат разослан «21» апреля 2006 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета, кандидат  
социологических наук, доцент



Т. Е. Зерчанинова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Внимание к проблемам становления и развития организационной культуры на российских предприятиях обусловлено сложными процессами трансформации, происходящими в России. На смену прежнему экономическому укладу пришли рыночные отношения, в которых значимыми факторами стали конкурентоспособность предприятий, мобильность производства и персонала. Возросла значимость и коммерческая ценность новых знаний, качественного образования, новых способов мотивирования персонала. Кроме того, переход к рыночной экономике подразумевает формирование новой для России системы хозяйствования, а, следовательно, и формирование новых убеждений, ценностей, норм и стиля поведения, т.е. элементов новой культуры. Однако их становление происходит с разной скоростью и разной степенью успешности, ведь преобразование осуществляется людьми со сложившейся системой ценностей, правил и норм поведения, традиций и обычаев, которые не могут быть произвольно изменены.

Организации, действующие в условиях жесткой конкуренции, пришли к осознанию значимости не только экономических, технических, творческих, человеческих и иных ресурсов, но и такого явления, как организационная культура, необходимого для успешной реализации управленческого процесса и развития собственного бизнеса. На наш взгляд, важность существования, развития организационной культуры для предприятия была актуализирована ввиду целого ряда причин.

*Возросшая открытость российского общества* способствовала усилению внимания и учета важности не только экономических и производственных характеристик компаний, но и культурной составляющей деловых отношений.

Кроме того, в современной практике *стоимость компаний* оценивается не только через экономические показатели. Не вызывает сомнений, что *элементы организационной культуры* являются теми внутренними неэкономическими ресурсами компании, которые способствуют ее выживанию в конкурентной борьбе.

Вместе с тем, ориентация преимущественно на зарубежные технологии развития организационной культуры и вера в их универсальный характер; *отказ от отечественных традиций* как отживших, неэффективных, «советских», т.е. утрата собственно российских особенностей в сфере организационной культуры; *недостаточное количество грамотных, имеющих специальное образование и практический опыт специалистов по человеческим отношениям* (в том числе социологов, психологов, HR и PR-менеджеров, тренеров и т.д.) – стимулировали появление стихийности, декларативности работы в сфере организационной культуры, а также к росту менеджерских ошибок.

В итоге налицо следующие проблемы теоретического и прикладного характера. *Концепция организационной культуры* является сегодня *доминирующей* на Западе *парадигмой менеджмента*, в рамках которой

анализируется *проблематика менеджмента организации* в целом. А это значит, что в состав элементов организационной культуры входит вся номенклатура моделей организационного поведения, в совокупности описывающая функционирование организации.

В отечественной же науке пока не сложилось единого понимания того, чем является организационная культура, как особенности сформировавшейся организационной культуры влияют на модели лидерства, модели вертикальной и горизонтальной мобильности, модели профилактики и разрешения конфликтов, модели распределения и делегирования полномочий и ответственности, мотивационно-дисциплинарные практики, модели планирования, модели принятия решений, модели контроля и еще множество моделей, содержательно описывающих функционирование и управление организацией.

В этих вопросах нет единства и ясности как среди исследователей, так и среди менеджеров, непосредственно занимающихся вопросами организационной культуры. Также актуален вопрос о преемственности российской организационной культуры дореволюционного, советского и постсоветского этапов развития. Необходим широкий подход к организационной культуре как механизму управления, упорядочения общества, тесно связанному с поиском ценностей и норм, которые могли бы стать основой, каркасом новой, сплачивающей россиян, идеологии.

Ощущается острый дефицит информации теоретического и прикладного характера об организационной культуре. Он связан с тем, что в настоящий момент практически отсутствует достоверная и систематизированная информация о том: *какими* особыми характеристиками обладает российская организационная культура; *как* они сказываются на особенностях развития страны, на эффективности деятельности предприятий, отдельных работников; с помощью *каких* методов и механизмов можно управлять организационной культурой и стимулировать ее изменения в нужном русле; *можно ли* в принципе управлять организационной культурой. Отечественный менеджмент нуждается в действенных «рецептах» оздоровления предприятий и новых ресурсах их эффективности. Однако типичной становится ситуация отказа от отечественных наработок в сфере социологии организаций, организационного поведения, управления и т.д., низкой эффективностью прямого, некритического заимствования западных методик, зачастую не дающих ожидаемого эффекта. Вместе с тем, российские компании имеют возможность повышения показателей, измеряемые сотнями процентов - за счет недобросовестной приватизации, недружественных (а зачастую и просто криминальных) поглощений, за счет коррупции органов государственной власти. На этом фоне те несколько процентов эффективности, которые может добавить отстроенная организационная культура, просто теряются.

Указанные проблемы теоретического и прикладного характера и объясняют актуальность изучения проблемы российской организационной культуры.

**Состояние разработанности проблемы.** Проблема становления организационной культуры рассматривается с междисциплинарных позиций. Теоретические положения и эмпирический материал по проблемам организационной и экономической культуры и поведения представлены в трудах западных исследователей Ч. Бернарда, Г. Саймона, которые ввели понятие организационной морали, фактически предвосхитившее современное понимание организационной культуры; Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Д. Макгрегора, Ф. Херцберга, исследовавших преимущественно принципы управления в организациях; У. Оучи, Б. Хайнингса, Д. Хиксона, Г. Хофштеде, анализировавших воздействие национальных деловых культур на тип, методы, принципы и эффективность управления организацией; М. Далтона, Т. Дила, А. Кеннеди, Т. Питерса, Х. Трайса, Р. Уотермана, изучавших возникновение культур и субкультур в организациях, организационные правила и ритуалы. Работы Дж. Барни, У. Бенниса, П. Бергера, Т. Лукмана, А. Петтитрю, С. Роббинса, посвященные принципам организационных изменений; классические труды И. Ансоффа, У. Оучи, Э. Шайна, разработавших проблематику организационной культуры. Труды Ф. Гилберта, Р. Лайкерта, Ф. Ротлисбергера, Б. Скиннера, Ф. Тейлора, М. Фоллета, исследовавших управленческие аспекты организационной культуры.

В отечественной социологии вопросы организационной культуры затрагиваются в работах А.А. Богданова, А.К. Гастева, С.Г. Струмилина, М.И. Туган-Барановского, В.М. Чернова. Значительный вклад в развитие теории организационной культуры внесли представители индустриальной социологии Н.А. Аитов, В.Г. Васильев, Д.М. Гвишиани, Н.И. Лапин, В.С. Магун, А.И. Наумов, Н.Ф. Наумова, В.Г. Подмарков, М.Н. Руткевич, Ж.Т. Тощенко, В.Н. Шубкин, В.А. Ядов и др.

Особый вклад в изучение влияния экономических факторов на становление организационной культуры внесли Н.С. Антосенков, Ю.В. Арутюнян, Л.А. Гордон, Т.И. Заславская, А.Г. Здравомыслов, Э. В. Клопов, Р.В. Рывкина, М.Х. Титма, О.И. Шкаратан и др.

Многочисленную группу составляют работы, посвященные исследованиям теоретических и прикладных аспектов отечественной организационной культуры. Это исследования национальных особенностей российской культуры В.М. Гаськова, Н.Н. Зарубиной, А.А. Ицхокина, П.Н. Шихирева и др. Работы В.С. Дудченко, А.И. Наумова, посвящены организационным изменениям. Особенно отметим работы Ю.Д. Красовского, М. Магуры, А.И. Пригожина, В.А. Спивака, В.В. Щербины, С.В. Щербины и др., содержащие не только теоретические подходы к осмыслению феномена организационной культуры, но и серьезные методические наработки по ее изучению и управлению.

Вместе с тем относительно немного работ посвящено понятийному анализу организационной культуры, влиянию базовых культурных ценностей на современное состояние российской организационной культуры, возможностям управления организационной культурой. Явно недостаточно прикладных исследований, поясняющих существующие модели структуры организационной культуры, состояние организационной культуры на

отечественных предприятиях. Недостаточно представлены и оригинальные методические разработки по исследованию организационной культуры. Стремление восполнить недостаточность подобного рода информации обусловило цель и задачи нашего исследования.

**Основная цель и задачи исследования.** Целью нашей работы является выяснение особенностей становления российской организационной культуры (на примере екатеринбургских организаций).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Выявить и проанализировать социально-исторические предпосылки становления и особенностей современной российской организационной культуры;

2) На основе исследования теоретико-методологических подходов проанализировать понятие организационной культуры, ее структуры и функций;

3) Определить роль организационной культуры в процессе управления организацией и соотношение организационной и управленческой культур;

4) Разработать методический инструментарий исследования процессов становления организационной культуры в современных условиях;

5) Выявить представления менеджеров по персоналу о содержании понятия «организационная культура», параметрах различия организационной культуры и корпоративной культуры;

6) Определить основные характеристики организационной культуры на обследуемых предприятиях, образующих в совокупности различные профили организационной культуры;

7) Разработать практические рекомендации для менеджеров по персоналу по диагностике и управлению организационной культурой на предприятиях.

**Объектом** исследования стал менеджмент персонала современных предприятий разных сфер деятельности г. Екатеринбурга.

**Предметом** исследования является состояние российской организационной культуры как инструмента управления в условиях трансформации экономических и общественных отношений.

**Теоретико-методологические основы.** Рассматриваемая в диссертации проблема предполагает обращение к нескольким группам источников.

Важными для осмысления особенностей структуры организационной культуры и возможностей управления ею представляются идеи О.С. Виханского, Е. Даниловой, К. Камерона, Ю.Д. Красовского, Р. Куинна, М.И. Магуры, А.И. Наумова, А.И. Пригожина, В.А. Спивака, М. Тарарухиной, Э. Шейна, О.И. Шкаратана, В.В. Щербины и С.В. Щербины.

Особое значение для понимания феномена культуры, ее структуры и динамики имеют труды отечественных исследователей П.А. Сорокина, И.М. Моделя, П.Н. Шихирева; о влиянии социокультурных факторов на становление российской организационной культуры работы А.С. Ахизера, Н.А. Бердяева, А.П. Бутенко, Б.П. Вышеславцева, К. Касьяновой, Ю.В. Колесниченко, Р. Д.

Льюиса, А.В. Махлаева, Б.П. Шулындина; особенности российской экономической и управленческой культуры рассматриваются в работах Е.С. Балабановой, И.В. Бестужева-Лады, Н.Н. Зарубиной, Р.В. Рывкиной, Г.Н. Соколовой и др.

Теоретико-методологическую базу диссертационного исследования также составили теории социокультурной динамики, структурного функционализма, социального действия, мотивации и социальных ролей, раскрытые в трудах классиков социологической науки М. Вебера, Э. Дюркгейма, Г. Зиммеля, Р. Линтона, К. Маркса, Дж. Мида, Дж. Морено, Т. Парсонса, П.А. Сорокина, Ф. Тенниса и других, разработавших методологию анализа социальных явлений с позиций социологии; а также теории управления Ф. Гилберта, Дж. Куинна, Д. МакГрегора, Э. Мэйо, А. Файоля, Ф. Тейлора и др.

Комплексный характер объекта и предмета исследования диктует необходимость использования общенаучных принципов системности, единства и многообразия, обеспечивающих целостность подхода к феномену организационной культуры.

**Эмпирическая база диссертационной работы.** Эмпирической основой диссертационного исследования являются результаты опроса менеджеров по персоналу. Всего опрошено 109 человек (102 человека методом полуструктурированного интервью и 7 человек методом глубинного интервью) 89 предприятий различной отраслевой принадлежности г. Екатеринбурга. Помимо этого, эмпирическую основу диссертации составил ряд исследований, проведенных автором среди работников промышленных предприятий г. Екатеринбурга (2001-2004 гг., общее количество опрошенных около 1000 человек<sup>1</sup>), которые актуализировали необходимость изучения особенностей организационной культуры и послужили базой для апробации методического инструментария исследования.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в следующем:

1. Уточнено понятие организационной культуры, которая существует не только на микроуровне (уровне конкретной организации), но и характеризует общество в целом. На этом основании предлагается понятие **организационной культуры** как совокупности представлений, ценностей, верований, моделей поведения членов организации, формирующихся преимущественно спонтанно в ответ на условия внешней среды и внутренние потребности организации, и являющихся средством и способом управления жизнедеятельностью коллектива организации (в узком смысле) и общества (в широком).

2. Уточнено соотношение организационной и управленческой культуры на основе роли организационной культуры в управленческом процессе.

---

<sup>1</sup> Исследования проводились по заказам руководства металлургических предприятий, входящих в промышленную группу, а также ряда коммерческих предприятий г. Екатеринбурга. Результаты исследований являются конфиденциальными и составляют коммерческую тайну, поэтому не приводятся в данной работе.

3. Разработан методический инструментарий для диагностики характеристик сложившейся на предприятии организационной культуры.

4. Предпринята одна из первых в отечественной литературе попыток описания основных направлений деятельности, используемых менеджерами по персоналу для управления организационной культурой на предприятиях, и основных трудностей, возникающих на этом пути.

5. Проанализирована вариативность профиля организационной культуры в зависимости от характеристик предприятий; выявлена вариативность профиля в зависимости от наличия мероприятий по развитию организационной культуры; описаны особенности восприятия организационной культуры в зависимости от профессионального опыта менеджеров по персоналу.

6. Проанализированы взаимосвязи характеристик организационной культуры между собой, выявлена группа признаков, наиболее сильно влияющих на изменение организационной культуры в компании.

### ***Положения, выносимые на защиту:***

1. В ходе исследования выявлено, что основу организационной культуры формируют следующие важнейшие характеристики: 1) способы организации управления; 2) способы самоорганизации людей; 3) состояние дисциплины (включая все ее виды) в социуме; 4) распределение ответственности в организациях (степень централизации – децентрализации, преобладание индивидуальной либо коллективной ответственности, авторитаризм – демократизм организационных связей); 5) степень формализации организационных отношений (соотношение формальных и неформальных организационных связей).

2. Важнейшим из итогов исследования является вывод о том, что понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» не являются тождественными. Организационная культура более широкое понятие, т.к. свойство организованности проявляется не только в сфере экономики. Корпоративная же культура более конкретное понятие, характеризующее культуру корпорации. Кроме того, корпоративная и организационная культуры в масштабах предприятия будут отличаться по масштабам развития (частное и общее), способу возникновения, а также по средствам регулирования, присущим каждой из этих культур (оперативное и стратегическое управление).

3. Обосновано, что организационная культура присутствует на любом предприятии не зависимо от желания и мнения руководства. Однако управление ею порождает целый ряд противоречий. Как правило, это противоречия между желаемым и действительным состоянием организационной культуры; сосуществование взаимоисключающих и противоречащих друг другу «старых» и «новых» ценностей; несовпадение ценностей руководителей и рядовых работников.

4. Доказано, что организационная культура является сложным явлением и способна изменяться по мере развития компании, осуществления управленческого воздействия на нее. Сложность явления заключается в неравномерных темпах развития ее элементов. Наряду с элементами,

*изменяющимися достаточно быстро* (единство целей в организации, ясность целей для работников, направленность целей, уровень централизации решений, соотношение поощрений и наказаний, управляемость организации, дистанция власти, количество иерархических уровней, формализованные должностные обязанности, состояние трудовой дисциплины, обмен информацией в организации), существуют элементы, *остающиеся практически неизменными* (планирование и соотношение краткосрочных и долгосрочных ориентаций, соотношение авторитаризма и демократии, соотношение формальной и неформальной структуры, строгость распределения полномочий в организации, гибкость структуры, отношение к качеству, уровень производительности и конфликтности, лояльность по отношению к организации, открытость, командность работников, соотношение коллективизма и индивидуализма, возможность проявления инициативы).

5. Обоснована необходимость системного управленческого воздействия на организационную культуру, т.к. все ее элементы находятся во взаимодействии друг с другом, как прямом, так и опосредованном. Наиболее важными признаками для воздействия являются степень формализации должностных обязанностей, управляемость организации, уровень централизации решений и свобода циркуляции информации в организации.

6. Получены убедительные доказательства того, что потенциал организационной культуры менеджментом большинства предприятий явно не осознается и недооценивается. Компании чаще ориентированы на наиболее доступные для воздействия и внешне эффектные элементы культуры (символику, положения, кодексы и общеорганизационные мероприятия), оставляя без должного внимания менее явные, глубинные элементы организационной культуры.

**Научно-практическая значимость работы** состоит в том, что получено теоретическое и социально-практическое обоснование особенностей становления организационной культуры как инструмента управления на современных российских предприятиях, разработано методическое обеспечение оценки особенностей организационной культуры на предприятии. В частности, положения и выводы диссертации могут быть использованы:

- в непосредственной работе менеджмента персонала, консультантов по управлению на этапах диагностики, коррекции, мониторинга и управления сложившейся организационной культуры в компании; при разработке и коррекции стратегических планов развития компании.

- в лекционных курсах и практикумах по дисциплинам «Социология управления», «Социология организаций», «Социология труда», «Управление персоналом», «Социальная инженерия» и т.д.

**Апробация результатов.** Обобщенный опыт теоретического изучения проблем организационной культуры изложен автором в разделе учебного пособия для вузов «Управление персоналом на производстве» (Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003); основные положения диссертации нашли свое отражение в пяти публикациях и

выступлениях на международных, всероссийских, межрегиональных и городских конференциях (1999-2003 гг.); обсуждались на заседаниях кафедры социологии Института социологии РГППУ; используются в практических занятиях по дисциплинам «Социология труда и экономическая социология», «Социальные проблемы рыночной экономики», «Социальная инженерия» в период с 2002 г. по настоящее время.

*Автор выражает благодарность и глубокую признательность своему первому научному руководителю доктору политических наук, профессору И.М. Моделю.*

**Структура и объем диссертации.** Работа объемом 152 с., состоит из введения, двух глав (включающих в себя 6 параграфов) и заключения, списка литературы, содержащего 166 источников, 4 приложений.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во *Введении* обоснована актуальность выбранной темы диссертационного исследования, характеризуется состояние и степень ее разработанности в научной литературе, определены объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи, определяются теоретическая и методологическая основы диссертации, указана эмпирическая база диссертационного исследования, раскрывается ее научная новизна, теоретическая и практическая значимость, формы ее апробации, область возможного применения научных выводов и рекомендаций.

Глава I «*Организационная культура как предмет социологического исследования*» посвящена обоснованию основных принципов анализа данной проблемы, обобщению итогов научных дискуссий о содержании, структуре и функциях организационной культуры, о социальных предпосылках ее формирования.

В первом параграфе первой главы «*Социальные предпосылки формирования организационной культуры*» рассматриваются основные теоретические и методологические подходы к определению понятий «организация» и «культура», сложившиеся в зарубежной и отечественной практике, предлагается исходя из этого приемлемое в определении понятие «организационная культура». Подчеркивается, что организационная культура 1) не тождественна таким видам культур, как производственная, хозяйственная, деловая, а также культура труда и управления, прежде всего, по сферам действия, и 2) существует как минимум на двух уровнях – социальном и на уровне конкретной организованной группы.

Отмечается, что усилению интереса к организационной культуре способствовал ряд факторов, среди которых кризис традиционной системы менеджмента на Западе в конце 70-х гг. XX в.; начало третьей промышленной революции и формирование нового общества, основу которого составляет интеллект, информация и интерес; и процессы глобализации, обуславливающие интеграции национальных культур.

Подчеркивается, что особенности российской организационной культуры являются результатом длительного исторического развития. Отмечается, что в основе организационной культуры на макроуровне лежат такие важнейшие характеристики, как способы организации управления; способы самоорганизации населения; состояние дисциплины (включая все ее виды) в обществе; распределение ответственности в организациях (степень централизации – децентрализации, преобладание индивидуальной либо коллективной ответственности, авторитаризм – демократизм организационных связей); степень формализации организационных отношений (соотношение формальных и неформальных организационных связей).

Автор подчеркивает, что современная российская организационная культура в структурном отношении очень разнородна и включает в себя образцы дореволюционной, советской и частично западной культуры. К числу основных характеристик российской организационной культуры можно отнести: 1) стремление к коллективу и общинности наряду со слабой личной ответственностью, распылением ответственности между всеми членами коллектива и, как следствие, большую значимость неформальных отношений в организации; 2) слабую выраженность способности к самоорганизации; 3) низкую исполнительскую культуру, обусловленную особенностями стимулирования труда в России и ответственности; 4) преобладание в организации вертикальных связей над горизонтальными, централизацию и авторитаризм в управлении; 5) слабую упорядоченность процессов, чередование периодов простоя с периодами «авралов». Приводятся основные позиции относительно возможности и способов изменения отечественной организационной культуры на макроуровне.

Во втором параграфе первой главы «Организационная культура как инструмент управления: содержание, структура и функции» основное внимание сосредоточено на рассмотрении феномена организационной культуры на уровне формальной организации. Автор подчеркивает, что интерес к изучению организационной культуры на микроуровне был также порожден потребностями практики.

Автор обращает внимание на соотношение понятий «управленческая культура» и «организационная культура», затрагивает проблему возможности управления организационной культурой с точки зрения двух подходов – феноменологического и рационально-прагматического.

Отмечается, что в России изучение этого феномена началось еще в 20-е XX в. в рамках социологии труда и организаций и достигло пика в 70-90 гг. XX в. Существующее сейчас стремление отказаться от отечественных наработок в сфере организационной культуры связывается автором, прежде всего, с излишней идеологизированностью указанных отраслевых социологий, а не качеством разработок.

Рассматриваются предпосылки формирования организационной культуры в компаниях, которые связаны, в первую очередь, с необходимостью повышения управляемости организаций, адаптации организации к внешним условиям и потребностями интеграции членов организации в коллектив,

сплоченную команду; рассматриваются возможности изучения и управления организационной культурой конкретного предприятия.

Приводится анализ *моделей структуры* организационной культуры Э. Шайна (который выделяет три уровня: поверхностный, подповерхностный и глубинный и, соответственно, два уровня анализа – объективный и субъективный), и А.И. Пригожина (выделяющего пять основных компонент организационной культуры: идеологемы, управленческие установки, правила, обыкновения и нормы). Делается вывод о том, что первая модель больше подходит для теоретического осмысления содержания и особенностей организационной культуры, а вторая – для прикладного исследования указанного явления.

Обращается внимание на то, что значимость организационной культуры как инструмента управления зависит от конкретного этапа развития организации и сама организационная культура, являясь динамически развивающейся системой, развивается вместе с организацией.

Последующий анализ связан с *разграничением понятий* организационной и корпоративной культур, отмечается существование как минимум четырех точек зрения на эту проблему: синонимичное понимание феноменов; понимание их в связи с уровнями единичного, особенного и целого; использование одного из терминов в связи с этапами экономического и социального развития общества; отказ от использования термина корпоративная культура.

Автор предлагает свое понимание *различий* между указанными явлениями. Предполагается, что развести организационную и корпоративную культуру можно по таким критериям, как степень развития (уровень частного и общего), способ возникновения (стихийное и целенаправленное), а также по средствам регулирования производственной жизнедеятельности, присущим каждой из этих культур (оперативное и стратегическое). С учетом указанных различий предлагается авторское определение организационной культуры.

Признается важность организационной культуры для любой организованной группы, которая проявляется через *функции* культуры – адаптивную, селективную, оценочно-нормативную, регламентирующую и регулируемую, смыслообразующую, интегрирующую, накопительную, трансляционную, коммуникативную, инновационную.

Приводится пример анализа особенностей российской организационной культуры в параметрах типологии Г. Хофштеде как наиболее приемлемой для анализа на макроуровне. Отмечаются сложность анализа и сравнения культур разных стран по указанным критериям, противоречивость, интерпретации признаков.

Приведенный анализ позволяет диссертанту сделать *вывод* о том, что проблематика организационной культуры является относительно новым и малоизученным, но актуальным направлением исследований. Трудности изучения российской организационной культуры связаны, прежде всего, с социально-историческими предпосылками ее формирования, латентным характером и устойчивостью ее основных элементов (норм, ценностей, установок и т.д.), отсутствием преемственности в изучении указанного явления.

В главе II «*Особенности организационной культуры современных предприятий*» дается оценка результатов социологического исследования организационной культуры предприятий. Анализируется оценка респондентами организационной и корпоративной культуры, их деятельность по формированию организационной культуры на предприятиях, описываются характеристики сложившейся на предприятиях организационной культуры.

Первый параграф второй главы «*Особенности методики и организации эмпирического исследования*» содержит анализ характеристик респондентов, принявших участие в опросе. В качестве респондентов были выбраны менеджеры и директора по персоналу как наиболее компетентные специалисты в вопросе организационной культуры на предприятии. Отмечаются *объективные трудности*, с которыми столкнулся автор при разработке инструментария, организации исследования и интерпретации данных, среди которых стремление респондентов дать преувеличенно положительные оценки сложившейся организационной культуры предприятий, ориентацию скорее на прикладные показатели, чем на теоретическое осмысление процессов, изоляционизм (недостаточно развитые контакты с представителями своей профессиональной группы).

Большинство опрошенных – женщины с высшим образованием, средний возраст 28,5 лет, работающие в сфере управления персоналом (в среднем) чуть более трех лет. Примерно половина опрошенных имеет психологическое образование, четверть – гуманитарное, но не связанное с управлением персоналом. Недостаток профессиональной подготовки восполняют, обучаясь на курсах и дополнительных образовательных программах; участвуя в тренингах и семинарах, получая второе высшее образование; а также читая специализированные журналы и посещая Интернет-сайты.

Срок существования предприятий, на которых работают респонденты, от 1 до 15 лет; по форме собственности чаще ООО или акционерные общества; практически во всех предприятиях менеджмент русский; численность работников до 300 человек. У 3-х из 4-х предприятий есть филиалы в других городах.

Во втором параграфе второй главы «*Организационная и корпоративная культуры в оценках менеджеров по персоналу*» предпринимается попытка исследования различий между терминами организационная и корпоративная культура в сознании респондентов. Отмечается, что респондентам оказалось тяжело самостоятельно составить представление об организационной и корпоративной культурах. В их формулировках не оказалось четкости и единства. Однако на уровне показателей удалось выяснить, что *организационная культура* характеризуется высоким уровнем дисциплины (90,9 %); наличием в организации четкого порядка приема, увольнения сотрудников (86,4 %), учетом мнений сотрудников при корректировке планов развития организации (68,2 %); наличием миссии организации; закрепленным письменно кодексом поведения, этикета; свободным обменом информацией в организации (по 63,6 %). *Корпоративная культура*, по мнению респондентов, характеризуется наличием в организации «героев», «легенд», специфического

жаргона, особого стиля общения между сотрудниками (по 90,9 %); ощущением уникального «духа» организации, наличием негласных правил поведения (по 86,4 %); летописью основных событий организации; наличием своих традиций в каждом подразделении; развитым чувством гордости, причастности к делам организации (по 81,8 %).

Диссертант указывает, что развитая организационная культура воспринимается респондентами скорее как второстепенный фактор для успеха компании, а самыми важными факторами успеха являются качество менеджмента предприятия, маркетинговая политика и квалифицированный персонал. Однако последующий типологический анализ, в ходе на основании представлений о факторах успеха компании были выделены пять групп респондентов, позволил понять, что значимость организационной культуры неосознанно занижается. В двух группах из пяти (в сумме объединяющих треть опрошенных) существует выраженная ориентация на развитие организационной культуры.

В третьем параграфе второй главы *«Деятельность менеджеров по управлению организационной культурой»* рассматриваются основные направления в работе с организационной культурой. Большинство опрошенных (9 из 10) отмечает, что культура на их предприятиях вполне сложилась, у них есть опыт работы по управлению организационной культурой. Как правило, не занимались развитием организационной культуры «молодые» менеджеры по персоналу без специальной подготовки в этой сфере, работающие на предприятиях, у которых нет филиалов.

*Инициаторами* работ по изучению и управлению организационной культурой выступали директора предприятий (чаще инициативу проявляли те директора, которые сами являются собственниками предприятия), которые сами наиболее сильно влияют на формирование организационной культуры, ее «дух». Либо менеджеры по персоналу, которые чаще занимались и непосредственным воплощением изменений. Отмечается, что ни в одном случае, работа над организационной культурой не была поручена приглашенным консультантам.

Основным направлением работ в сфере организационной культуры явились организация и проведение общеорганизационных праздников (93,8 %). А также изменение сложившейся организационной культуры (50,0 %), разработка положения о ней (43,8 %), выработка миссии организации, диагностика организационной культуры (по 37,5 %). На перечень конкретных мероприятий оказал влияние инициатор работ по организационной культуре, а также опыт, которым пользовались менеджеры при проведении этой работы. Мероприятия проводились для того, чтобы улучшить атмосферу в компании: сделать организационную среду более комфортной для сотрудников, улучшить социально-психологический климат в коллективе. У абсолютного большинства опрошенных работа дала результаты не более чем через год. Характеризует наличие *эффективной* организационной культуры понимание и разделение миссии компании большинством сотрудников (82,6 %); высокая сплоченность сотрудников (78,3 %); высокий уровень ответственности у работников при

выполнении поставленных задач (56,5 %); положительный имидж организации в глазах окружающих (52,2 %); развитое чувство гордости у сотрудников за свою компанию (47,8 %); удовлетворенность трудом большинства сотрудников; наличие в организации четкого порядка действий (по 43,5 %).

Основными *трудностями*, с которыми пришлось столкнуться менеджерам по персоналу при выполнении работ в сфере культуры, явились медленный темп изменений, формальное отношение работников к проводимым изменениям и дефицит времени на работу в этой сфере.

Автор обращает внимание на три *типичные* группы *причин*, вызвавших эти проблемы. Во-первых, проблемы *организационного* характера (т.е. отсутствие четкого плана мероприятий, проведение разовых, несистематических мероприятий, их недостаточная адаптация к условиям организации, недостаточное финансирование и отсутствие поддержки со стороны администрации) – в сумме 48 % среди остальных трудностей. Во-вторых, *специфика самого феномена* организационной культуры (значительная отдаленность результатов работы во времени, большой объем и разноплановость работ, проблема, внедрения «новых» ценностей, интеграции и взаимодействия «старых» и «новых» ценностей в сформировавшейся ранее культурной среде) – 32 %. Третья группа причин связана с влиянием *«человеческого фактора»* (формальным отношением со стороны работников, их незаинтересованностью в преобразованиях, непониманием и недостаточной информированностью о целях преобразований) – 20 %. Конкретные трудности зависят от характеристик предприятия, целей преобразований и других факторов.

Для поддержания соответствующих характеристик организационной культуры, на большинстве предприятий существуют *специальные мероприятия*. Основные усилия специалистов направлены на выработку комплексных мер по адаптации (преимущественно вновь принятых сотрудников), а также на подбор сотрудников, соответствующих «духу» компании. Менее развиты санкции за несоответствие требованиям, принятым в компании, организация специального обучения, тренингов, корпоративные мероприятия, ритуалы, газета, система поощрений, привязанная к выполнению корпоративных стандартов. Автор считает, что данные мероприятия ориентированы скорее на 1) селекцию «новых» работников, избежание проникновения в компанию людей изначально не соответствующих духу компании и 2) развитие «новичков»; что закладывает потенциальный конфликт между работниками, провоцирует наличие конкурирующих систем ценностей. Значительное позитивное влияние на вариативность, гибкость поведения менеджера по персоналу в этой ситуации оказывает наличие у него специальной подготовки в сфере менеджмента персонала и профессиональный опыт (хотя увеличение опыта без параллельного обучения оказывает прямо противоположное действие).

В четвертом параграфе второй главы *«Характеристики сложившейся в компаниях организационной культуры»* производится анализ конкретных характеристик организационной культуры предприятий.

Культура компаний, где работают опрошенные, обладает такими признаками, как: узнаваемая символика; четкий порядок приема и увольнения работников; проведение общих праздников, мероприятий; наличием негласных правил поведения, своих «героев» и «легенд». На взгляд автора, это свидетельствует о наличии 1) скорее корпоративной, чем организационной культуры (на более глубокий уровень преобразований специалисты зачастую не решаются либо не испытывают в этом необходимости) и 2) инструментального подхода к культуре в целом.

С помощью разработанного автором опросника удалось выделить ряд характеристик организационной культуры, сложившейся на предприятиях. В сфере *целеполагания* выражена направленность целей к достижению поставленных перед компанией и персоналом задач. Вместе с тем долгосрочные, перспективные цели не всегда ясны рядовым сотрудникам, ориентированным на выполнение конкретных задач, в распоряжениях и планах преобладает ориентация на решение текущих задач. В сфере *отношений власти* присутствует стремление к сокращению дистанции власти между руководством и подчиненными, практически отсутствует восприятие руководителей как «других» людей. Однако наказания за проступки преобладают над поощрениями за успехи. В сфере *организационной структуры* присутствует стремление к неформальным, дружеским отношениям как между работниками, так и между руководителями и подчиненными, сопровождающееся отсутствием четкой фиксации полномочий и обязанностей сотрудников. В сфере *исполнения работы* стремление к повышению производительности, работе на максимальном уровне производительности, к качественному выполнению работы сосуществует с недостаточно высокой трудовой дисциплиной (работники иногда опаздывают на работу, нарушают технологию производства, технику безопасности). Сфера *человеческих отношений* открыта, доброжелательна по отношению к новичкам, присутствуют сплоченность, единство и взаимопомощь, поощрение инициативы.

Вместе с тем, по мнению диссертанта, эти характеристики представляют скорее декларацию о том, какой хотелось бы видеть организационную культуру в будущем, содержат ряд *противоречий*. Это противоречия между желаемым и действительным; сосуществование взаимоисключающих и противоречащих друг другу «старых» и «новых» ценностей; несовпадение ценностей руководителей и рядовых работников.

Автор отмечает, что часть характеристик культуры является относительно «пластичной» и изменяется в зависимости от характеристик предприятия (от этапа развития, численности работников, организационно-правовой формы), а также поддается воздействию менеджеров по персоналу и зависит от наличия специальных мероприятий по ее поддержанию. Восприятие сложившейся организационной культуры значительно зависит и от *социально-демографических характеристик* самого менеджмента по персоналу (возраста, пола, опыта работы, наличия специальной подготовки).

Признаки организационной культуры также находятся в определенном взаимодействии друг с другом, что подтверждает необходимость комплексного

воздействия на организационную культуру. Своеобразное ядро организационной культуры (по количеству сильных корреляционных связей) составляют такие характеристики, как формализация должностных обязанностей сотрудников; управляемость организации; уровень централизации решений и свобода циркуляции информации.

Вместе с тем, ряд установок (соотношение формальной и неформальной структур, строгость распределения полномочий, планирование направленность на достижение целей, уровень авторитаризма, отношение к качеству, уровень производительности и конфликтности, гибкость структуры, лояльность по отношению к организации, открытость, командность работников, соотношение коллективизма и индивидуализма, возможность проявления инициативы) остается неизменным во всех организациях.

Подводя итоги главы, автор указывает на прагматические ориентации отечественных менеджеров по персоналу, преобладание элементов корпоративной культуры над элементами организационной как в сфере управления организационной культурой, так и в ее поддержании, предполагая, что дисбаланс вызван стремлением добиться более быстрых и внешне эффективных преобразований, упрощенным восприятием указанного феномена. Анализируя профиль сложившейся организационной культуры, автор подчеркивает его противоречивость и выдвигает предположение о том, что ряд установок, вероятно, представляет ядро отечественной организационной культуры, однако для поиска доказательств указывает на необходимость проведения дополнительных исследований.

В *Заключении*, подводятся итоги исследования, автор работы формулирует теоретические обобщения, высказывает предложения и рекомендации по поводу изучения и практического воздействия на организационную культуру.

Основное содержание диссертационной работы и ее результатов отражено в 5 научных работах автора общим объемом 0,8 п.л. В том числе:

1. Инновационные процессы в кадровом менеджменте // Инновационные технологии в педагогике и на производстве: Тез. Докл. VIII межрегиональной науч.-практ. конф. мол. ученых и специалистов. Екатеринбург, 23-24 апр. 2002 г. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2002. С. 98-99. 0,1 п.л.

2. Управление организацией через развитие организационной культуры // Социальные проблемы современной российской экономики: Сб. науч. тр. по матер. международной науч.-практ. конф. Екатеринбург, 2003. В 3-х частях. Ч. 3. Тезисы докладов конференции. Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2003. С. 91-92. 0,1 п.л.

3. О становлении организационной культуры современных российских предприятий // Актуальные проблемы социологии и менеджмента. Материалы V Всероссийской науч.-практ. конф. «Возрождение России: общество – управление – образование – культура – молодежь». Вып. 2. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2003. С. 59-60. 0,1 п.л.

4. О становлении организационной культуры современных российских предприятий // Управление социальными процессами в регионах. Матер.

Третьей Всероссийской науч.-практ. конф. Екатеринбург, 21 ноября 2003 г. Ч.  
1. Регион как социум: социальная структура, институты и процессы.  
Екатеринбург: УрАГС, 2003. С. 204-206. 0,1 п.л.

5. Отношение населения к экономической политике правительства как социологическая проблема // Актуальные проблемы общественного развития: Межвуз. сб. студ. науч. работ. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 1999. Вып. 1. С. 13-20. 0,4 п.л.

---

Подписано в печать 20.04.2006. Формат 60x84/16. Бумага для множ. аппаратов. Печать плоская. Усл. печ. л. 1,1. Уч.-изд. л. 1,2. Тираж 100 экз. Заказ № 134.  
Российский государственный профессионально-педагогический университет. 620012, Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

---

Ризограф РГППУ, Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11

f

u

,

.

{

e

2006A

8861

# - 8887