

На правах рукописи



A handwritten signature in black ink, written in a cursive style. The signature is enclosed within a large, hand-drawn oval outline.

Ященко Григорий Викторович

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
ВО ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОМ
СОЦИАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

22.00.08. – Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

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

Ростов-на-Дону – 2007

**Работа выполнена в ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет»
на факультете социологии и политологии,
на кафедре теоретической социологии**

Научный руководитель: доктор социологических наук, профессор
Мостовая Ирина Владимировна

Официальные оппоненты: доктор философских наук, профессор
Скрипник Константин Дмитриевич
доктор философских наук, профессор
Шевелев Владимир Николаевич

Ведущая организация: **Северо-Кавказская
академия государственной службы**

Защита состоится «21» февраля 2007 г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.208.01 по философским и социологическим наукам в ФГОУ ВПО «Южный федеральный университет» (344006, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 160, ИППК ЮФУ, ауд. 34).

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке Южного федерального университета (г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 148).

Автореферат разослан «13» января 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



М.Б. Маринов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблема формирования эффективной корпоративной культуры в процессе становления современного типа общественного устройства в России вызывает повышенный интерес со стороны представителей национального бизнеса, общественных и государственных организаций. Это связано с тем, что развитие корпоративного сектора в России укрепляет социальную организацию экономики, определяет более высокое качество менеджмента, обеспечивает стабильность, скоординированность и эффективность деятельности производителей. Как показывают последние исследования; подавляющее большинство инвесторов рассматривают практику работы органов управления компании как фактор, имеющий не меньшее значение, чем финансовые параметры их деятельности.

В этом контексте необходимо осознавать особую роль корпоративного управления, базирующегося на социальных технологиях менеджмента и человеческих ресурсах. Немаловажное значение имеет и то, что высокий уровень корпоративной культуры в силу природы собственного генезиса приводит корпорации к формату деятельности в рамках цивилизованной системы поведенческих норм на благо всего общества. Результатом становится оздоровление психологического и социального климата, что является желательной проекцией развития российского предпринимательства.

В последнее время в теории большое внимание справедливо уделяется вопросам культуры корпоративных отношений в аспектах взаимодействия руководства компаний, персонала и общества. Однако рассматривать их без системного анализа интернальных процессов становления внутриорганизационной корпоративности не представляется продуктивным, что актуализирует проблемы исследования становящейся корпоративной культуры в относительно молодых российских организациях.

Известно, что стратегически в конкурентной борьбе скорее победит не компания, обладающая значительными активами, а способная быстрее создавать и развивать новые активы. Этому способствует эффективная культура корпоративных отношений, культура динамичная и сбалансированная, направленная не только на достижение корпоративных целей, но и на реализацию творческого потенциала рядовых работников и руководителей компании. То есть лидерство в конкурентной борьбе зависит от ключевых компетенций, которыми обладает компания, от ее организационных преимуществ, среди которых – корпоративная культура, придающая весомый ресурс социальной эффективности менеджменту. Стоит упомянуть и тот факт, что доверие к организации со стороны инвесторов и потребителей производимых компанией товаров и услуг в конечном счете базируется на доверии сотрудников организации к руководству ком-

пании, на адекватном и полном восприятии ими целей и задач, которые ставит перед собой организация. Доверие к организации влечет за собой повышение ее инвестиционной привлекательности, которая, в свою очередь, приводит к укреплению позиций на рынке, а на высоком уровне позволяет руководству вести более масштабную социальную политику.

К сожалению, современная практика показывает, что подавляющее большинство российских компаний пытаются, с малой степенью успешности, при создании корпоративной культуры применять модели культур, аналогичных иностранным, прежде всего западных компаний. На передний план при этом выходят внешние атрибуты корпоративной культуры: дресс-код, различные слоганы, излишняя формализация социального взаимодействия или же чрезмерная деформализация коммуникаций между сотрудниками. Зачастую такое внешнее копирование социально-технологических приемов корпоративного строительства носит характер формального навязывания корпоративных стандартов, а не поэтапного и плавного их встраивания на основе учета особенностей российского менталитета, трудовых и коммуникативных практик, что минимизирует эффективность наличествующей корпоративной культуры.

Специалистам-практикам, да и исследователям в целом понятно, что технологии формирования эффективной корпоративной культуры в организациях несут преимущественно социальный характер, отсюда повышается значимость методов и средств социологии управления в их изучении. Наиболее важные аспекты здесь: факторы, детерминирующие управленческое поведение в организациях; содержание, функции и структура культуры управления, ее влияние на реальное поведение людей; социология организаций как реализация функций управления; ценности, мотивы и ориентации личности в системе управления и самоуправления.

Авторская позиция в изучении проблем формирования корпоративной культуры на внутриорганизационном уровне состояла в том, что корпоративная культура, являясь основой механизма социальной интеграции коллектива, всех его исполнительских и менеджерских звеньев, повышает социальную включенность, мотивацию, продуктивность деятельности, слаженность и самоорганизацию.

Степень научной разработанности темы. Изучение корпоративной культуры – это междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, организационное поведение, социология, психология, культурология. Именно полидисциплинарность концепции корпоративной культуры, ее уникальная интегративная сущность, с одной стороны, создают при научном рассмотрении определенные сложности познавательного плана, а с другой – порождают эвристические возможности. Отметим, что применение подходов и инструментария социологии

управления, редко используемые в отечественных исследованиях проблемы, несут в себе, на наш взгляд, определенный гносеологический потенциал, который должен быть продуктивно реализован.

Вопрос монографического изучения организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране и за рубежом. Интересен и тот факт, что в США изучением этой области социальной реальности начали заниматься только в последние двадцать-тридцать лет прошлого столетия, а в России рост заинтересованности данной проблематикой пришелся на вторую половину 90-х гг. XX в. Поэтому пришло время углубленно заняться изучением деятельности организации с позиции корпоративной культуры, интерес к этой сфере выдают запросы руководителей и специалистов, а также растущий спрос на выполнение исследовательских проектов для конкретных организаций.

Культура фирмы не является синонимом термина «климат». Культура сама порождает климат, ценности, стиль, взаимоотношения в данной организации. В ее понятие включены некие постоянно повторяющиеся характеристики поведения людей, например: ритуалы, формы проявления почтительности, манера поведения, нормы саморегуляции производственных групп; философия, которая определяет политику организации по отношению к работникам и клиентам; внутренние «правила игры».

Российскими фирмами и предприятиями даже на уровне компетентного менеджмента еще недостаточно ясно осознается тот факт, что представления о ценностях динамичны, что на смену «классическим» общепризнанным идеям, таким как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят другие: участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество – а это требует новых социальных технологий, мягких, но существенных культурных изменений. Быстрее всех развивается и эволюционирует та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру.

За рубежом в настоящее время накоплен колоссальный теоретический и практический опыт формирования, поддержания, преобразования корпоративной культуры в организациях. Классики менеджмента, такие как М. Альберт, М.Х. Мескон, П. Сенге, Ф. Хедоури, Е. Шейн и др., внесли существенный вклад в исследование вопросов формирования корпоративной культуры в странах Запада и модернизированных восточных обществах, преимущественно японском и южнокорейском. Но в силу выраженной культурно-исторической специфики формирования национальной корпоративности этот теоретический опыт не может быть заимствован прямо, а выступает лишь основой для дальнейших научных построений исследователей проблемы в России. В этом плане особого внимания заслуживают современные работы отечественных авторов. Так, вызывают интерес тематические статьи Н. Крылова, посвященные различным аспектам корпоративной культуры, ее сущности, содержания и элементов. Нема-

ло существует теоретических исследований, посвященных вопросам формирования культуры организации и в России. Такие авторы, как А. Ф. Веселков, Э. А. Капитонов, О. Кучерова, Т. Орлова, Т. О. Соломанидина, А. С. Сухорук, П. Н. Шихирев, внесли весомый вклад в развитие теории культуры организации. Ими, в частности, были исследованы структура и элементы корпоративной культуры, роль корпоративной культуры в развитии организации, взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований.

В процессе подготовки данной работы изучено более 130 источников информации, выбранных в соответствии с целями и задачами исследования. Основной массив эмпирической информации представляют собой материалы научных исследований по теме, данные из периодической печати и деловых средств массовой информации, а также глобальной сети Интернет за период с 1998 по 2006 г.

Целью диссертационной работы выступало исследование содержания, роли и назначения корпоративной культуры в эффективном управлении организацией. В ходе исследования были сформулированы и рассмотрены следующие задачи:

- сопоставить основные дефиниции, их содержание и подходы к типологии корпоративной культуры;
- рассмотреть и классифицировать стратегии управленческо-коммуникативного взаимодействия при формировании организационной культуры;
- описать и систематизировать основные элементы корпоративной культуры, разработать матрицы дальнейшего анализа;
- выявить этапы становления и развития корпоративной культуры внутри и за пределами организаций;
- описать и характеризовать социально-управленческие технологии взращивания корпоративной культуры в организации;
- исследовать механизмы социальной интеграции и мотивации труда в зависимости от избранной системы формирования корпоративной культуры;
- систематизировать и дать аналитическое описание субъективных показателей корпоративной культуры.

Объектом исследования выступают элементы организационной культуры предприятия, внутренние и внешние атрибуты корпоративной культуры, система ценностей организации, явления мотивации и демотивации сотрудников к работе, субъективные показатели корпоративной культуры на предприятии.

Предметом исследования стала корпоративная культура организаций в ее социальном аспекте (поведенческо-коммуникативные модели, нормативно-

ценностные стереотипы, разделяемые членами коллектива: исполнителями и менеджерами) и ее социально-управленческое значение в деятельности менеджмента и социальной самоорганизации коллектива.

Теоретико-методологической основой диссертации явились труды российских (А. Ф. Веселков, А. К. Гастев, Г. П. Зинченко, Э. А. Капитонов, О. Кучерова, Т. Орлова, К. Д. Скрипник, Т. О. Соломанидина, А. С. Сухоруков, В. А. Трайнев, П. Н. Шихирев и др.) и зарубежных (Т. Бернс, Т. Бойделл, Л. Гулик, П. Друкер, М. Х. Мескон, П. Сенге, Ф. У. Тейлор, А. Файоль, Паркер М Фоллет, Ф. Хедоури и др.) специалистов в области социологии управления и теории менеджмента по изучаемой проблеме, анализ современной практики формирования корпоративной культуры. В ходе исследования использовались системный подход, методы описания, типологизации, сравнений, моделирования, классификации, методы структурно-функционального анализа, диалектический метод, обобщений и аналогий, контент-анализ.

Эмпирической базой работы выступили материалы периодической печати и глобальной сети Интернет, данные, опубликованные в статьях, монографиях, иных публикациях, проанализированные и обобщенные в работе.

Научная новизна диссертации состоит в том, что в ней уточнены социокультурные границы открытости / герметичности в формировании национальной корпоративной культуры как основы развития эффективных современных механизмов внутриорганизационного менеджмента. В частности:

- в результате обобщения подходов к исследованию изучаемого явления синтезировано авторское определение корпоративной культуры;
- в результате анализа формирования корпоративной культуры за рубежом обоснованы границы изоморфизма зарождающейся национальной корпоративной культуры;
- установлено, что значение корпоративной культуры для развития организаций определяется рядом функций, выполняемых ею, среди которых главенствуют идентификационная, когнитивная и стимулирующая функции;
- выявлена базисная роль социально-аксиологических компонентов корпоративной культуры, порождающих систему символично-коммуникативных взаимодействий и поведенческих моделей в структуре управленческого регулирования и самоорганизации коллектива;
- установлено триединство процессов становления внутриорганизационной корпоративной культуры. социальной интеграции, дифференциации и адаптации;
- доказано, что для обеспечения и сохранения вовлеченности организационная культура должна обладать самостоятельностью и добровольностью, напряженностью, честным сравнением и публичностью результата; показана

прямая связь корпоративности и демотивации труда, обоснована значимость социальной функции корпоративного менеджмента по снижению демотивации;

- доказано, что для повышения эффективности менеджмента в области организационной культуры, помимо внедрения четких корпоративных ценностных установок, необходим постоянный мониторинг и анализ субъективных показателей внутрифирменной культуры, который должен быть относительным, дифференцированным и комплексным.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Корпоративная культура есть совокупность разделяемых членами организации ценностей, мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании. Главными элементами корпоративной культуры являются: набор традиций, призванных укреплять внутреннюю структуру организации, человеческий фактор, лояльность работника к фирме. Корпоративная культура реализует следующие основные социальные функции:
 - идентификационную: придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации, создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности;
 - когнитивную: знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное;
 - стимулирующую: активизирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи; признание и поощрение таких людей в рамках норм организационной культуры, нормативирует их ролевые модели (образцы для подражания).
2. Установлено, что условия возникновения и функционирования корпоративной культуры определяются избранной управленческой стратегией коммуникативного взаимодействия на предприятиях. В свою очередь, они базируются на взаимодействиях руководителей и менеджеров разных уровней в процессе выполнения их функциональных обязанностей. Управленческие стратегии существенно воздействуют на формирование организационной культуры и дифференцируются на «совместное видение будущего», «мотивацию на основе социальной миссии предприятия», «определение достижимых целей», «самостоятельный менеджмент и позитивное самовосприятие».

3. Базисом корпоративной культуры являются ценности организации, порождающие девизы, лозунги, символы, ритуалы социального действия, организацию мероприятий, производство мифов, легенд и героев. В ходе исследования выявлено, что на смену прежнему жесткому иерархическому «механистическому» устройству компаний приходит новая культура управления, основанная на системе корпоративных ценностей. Механистический подход к управлению организацией сменяется корпоративным регулированием на идейно-культурной основе.
4. Социально-психологическим содержанием становления внутриорганизационной корпоративной культуры выступают интеграция, дифференциация и адаптация. Интеграция осуществляется в процедурах коммуникации, установления границы подразделения, власти и статуса, награждения и наказания. Дифференциация происходит в выявлении уникальности, специализации объекта управления на той или иной задаче, возлагаемой на него объектом управления. Адаптация обеспечивает организацию стабильностью в постоянно изменяющихся условиях и наделяет гибкостью, обеспечивающей оперативное реагирование на изменения.
5. Важнейшим фактором эффективной корпоративной культуры является вовлеченность сотрудников – привлечение к участию в достижении результата. Для обеспечения и сохранения вовлеченности организационная культура должна обладать самостоятельностью и добровольностью, элементом напряженности, честным сравнением и быстрым сообщением результата. Миссия организации, являясь вербализованным воплощением целей, задач и идей компании, определяется ее социальным предназначением. Основные трудности в формировании и выполнении миссии организации – это несоответствие внешних целей внутренним, излишняя формализация и идеализация задач, поставленных перед компанией ее руководством, а также диспропорция масштаба компании, ее потенциала и сформулированной миссией компании.
6. Мотивация и демотивация сотрудников, как побудители поведения, являются одними из важнейших параметров в измерении эффективности работы организационной культуры. Внутренняя мотивация подразумевает осуществление потребности, ведущее к личному удовлетворению, а внешняя – получение вознаграждения, не относящегося к лично необходимому. Выявлено, что в случае развития внутрикорпоративных отношений демотивация является неизбежностью; поэтому социальной задачей руководства компании является выявление демотивации и применение контрмер, минимизирующих ее негативные последствия.

7. Эффективность принятия управленческих решений, связанных с трансформированием внутриорганизационного климата, равно как и эффективность их последующей реализации в процессе управления предприятием напрямую зависит от того, насколько ясной, полной и достоверной информацией располагает субъект управления. Таким образом, важность анализа данных, полученных в ходе исследования социально-психологической среды организации, подразумевает разделение анализа субъективных показателей организационной культуры на относительный, дифференцированный и комплексный этапы. На основании данных, полученных в результате всех трех этапов, создается почва для стратегических и оперативных изменений в организационной культуре предприятия.

Научно-практическая значимость работы состоит в систематизации и монографическом описании социально-управленческих проблем формирования внутриорганизационной корпоративной культуры. Результаты работы могут быть полезны ученым и практическим специалистам, занимающимся исследованиями корпоративной культуры на предприятиях России.

Содержащиеся в диссертационной работе положения и выводы могут быть использованы:

- в научных исследованиях теоретических основ корпоративной культуры;
- при подготовке лекций, проведении семинарских занятий по истории развития культуры организации;
- при подготовке спецкурсов по проблемам, связанным с исследованием функционирования корпоративной культуры на предприятии;
- в управленческом консалтинге, в практике создания новой или реорганизации старой корпоративной культуры.

Апробация работы. Результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на университетских и межвузовских научных конференциях и учебных семинарах. Основные положения и выводы диссертационного исследования были обсуждены и апробированы на заседаниях кафедры «Теоретической социологии» факультета социологии и политологии РГУ. По теме диссертации было опубликовано 4 научных статьи.

Структура работы. Диссертационное исследование состоит из введения, двух глав, включающих 7 параграфов, заключения и списка литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обосновывается актуальность темы исследования, рассматривается степень ее научно-теоретической разработанности, определяются основная цель и задачи диссертационного исследования, формулируются научная новизна и положения, выносимые на защиту, освещается теоретическая и практическая значимость работы.

Глава 1 «Теоретико-методологические основы исследования корпоративной культуры» посвящена рассмотрению феномена корпоративной культуры, ее сущности, структуры, функций, атрибутов. В ней приведены примеры различных типологий корпоративной культуры и связанных с ними типов лидерства, освещена классификация стратегий коммуникативного взаимодействия в управленческой системе, являющихся базисом организационной культуры.

В **параграфе 1.1 «Тезаурус понятия и основания типологии корпоративной культуры»** особое внимание уделяется определениям понятия корпоративной культуры, данным различными исследователями, а также делается попытка обобщить различные трактовки и синтезировать дефиницию на основе наиболее часто встречающихся терминов

Специалисты в области социологии и управленческого менеджмента по аналогии с нациями утверждают, что организации в той же мере обладают своей культурой. Процесс формирования организационной культуры интересен для организации прежде всего возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые для организации приемлемы, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от сложившихся в обществе ценностей.

В современной научной и учебной литературе насчитывается около пяти десятков понятий «корпоративной культуры». Наиболее популярными являются определения, данные такими учеными, как П. Вейл, Д. Ньюстром, К. Дэвис, Б. Феган, Э. Джакус, М. Пакановский и Н. О’Доннел-Тружиллио, Д. Элдридж и А. Кромби, Х. Шварц и С. Дэвис, Е. Шейн, В. Сате, Г. Морган, М.Х. Мескон. Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований корпоративной и организационной культуры, в них прослеживаются общие моменты.

Для унификации дефиниции нами была сделана попытка сравнить между собой понятия. Для этого был применен метод контент-анализа, т.е. были выявлены наиболее часто встречающиеся понятия или термины, употребляемые исследователями, работающими в данной области.

В большинстве определений авторы оперируют образцами базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто коррелируют с видением уровней окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее пере-

менных (пространство, время, природа, работа, отношения и т.д.). Применительно к организации часто бывает проблематично сформулировать это видение.

Второй общей категорией, включаемой авторами в определение корпоративной культуры, являются ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид. Ценности ориентируют человека в том, какое поведение следует считать «правильным» или «должным», а какое – недопустимым, некорректным. Принятая ценность помогает индивиду понять то, как он в конкретной ситуации должен действовать.

Третьим атрибутом понятия корпоративной культуры считается «символика», с помощью которой ценностные ориентации «наследуются» членами организации. Многие компании имеют специальные, общедоступные документы, в которых детально описываются ценностные ориентации организации. Между тем, содержание и значение последних в полной, а главное – в доступной форме раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Они рассказываются, пересказываются, толкуются членами организационной группы. Иногда в результате этого они оказывают несравнимо большее влияние на индивидов, чем ценности, описанные в рекламных материалах компании.

Многие «узловые» вопросы, связанные с организационной культурой, сами по себе новыми не являются. Об этом свидетельствует масса публикаций, и лишь некоторая часть из них имеет сугубо научный аспект. Кроме того, существуют эмпирические исследования, практические руководства для анализа подхода к организационной культуре, сообщения о проектах «культурных трансформаций» и изложения в разной степени понятных моделей поведения. За последние полтора-два десятка лет многообразие разрозненных идей, моделей и теорий была собрана воедино, обобщена достаточно емким и универсальным понятием «корпоративная культура».

Основными элементами корпоративной культуры большинство ученых называют: человеческий фактор, лояльность работника к компании, набор традиций, задача которых – укреплять внутреннюю структуру организации.

Корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

При рассмотрении проблематики корпоративной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некой «объединяющей» теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры. Причем такая схема ни в коем случае не должна подрывать целостность каждой позиции, подталкивать к их ассимиляции.

Одной из самых популярных типологий организационной культуры является классификация С. Ханди:

1. Культура власти.
2. Культура роли.
3. Культура задачи.
4. Культура личности.

Для более полного представления о исследуемой сфере нам представляется классификация, состоящая из четырех типов корпоративной культуры, предложенная К. Кэмероном и Р. Куинном.

1. Клановая культура (типы лидеров, характерные для нее, – «пособник» – личность-консультант и «наставник» – личность-воспитатель). К предприятиям такого типа организационной культуры можно отнести японские корпорации (дзайбацу).
2. Адхократическая (от лат. «ad hoc» – «по случаю», т.е. специальный, предназначенный для данной цели) культура. Лидер в данном типе культуры – новатор-экспериментатор, непрерывно работающий на улучшение производимой продукции или предлагаемых услуг. Типичные примеры организаций данного типа культуры – Apple, Google, Microsoft, т.е. представители инновационных сфер бизнеса.
3. Иерархическая культура. Лидер в такой культуре – это координатор, поддерживающий структуру, распределяющий ресурсы и ответственность, и инструктор – управляющий информационным обеспечением работников, сочетающий в себе качества высококлассного специалиста и педагога. К иерархическому типу культуры организации относятся предприятия естественных монополий, банковской сферы, тяжелой промышленности.
4. Рыночная культура. Связывающими факторами является соревновательность производственного процесса, стремление членов организации побеждать, репутация и успех. Лидеры здесь – «боец» (агрессивный, решительный, целеустремленный руководитель) и «постановщик» (ориентированный на решение задач и принятие управленческих решений, использующий настойчивую и разумную аргументацию в пользу доведения дела до конца, поощрение продуктивности).

Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом функций, выполняемых данной культурой в период своего существования:

- придание сотрудникам организационной идентичности, определение внутригруппового представления о компании, корпоративная культура как важный источник стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.

Эту функцию нами предлагается охарактеризовать как *идентификационную*;

- познание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам корректно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них наиболее важные и существенные моменты, – *когнитивная* функция корпоративной культуры.
- внутриорганизационная культура, как ничто иное, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания); таким образом, третья функция корпоративной культуры – *стимулирующая*.

В параграфе 1.2 «Стратегии коммуникативного взаимодействия в управленческой системе – основа формирования организационной культуры» речь идет о том, что условия возникновения и функционирования корпоративной культуры определяются избранной стратегией коммуникативного взаимодействия на предприятиях. В свою очередь, они базируются на взаимодействиях руководителей, менеджеров разных уровней и рядовых работников в процессе выполнения их функциональных обязанностей. Прежде чем рассмотреть сущность и характерные особенности современных стратегий коммуникативного взаимодействия на зарубежных предприятиях, необходимо обратить внимание на отличия, присущие основному функциональному предназначению вышеуказанных категорий работников.

Зарубежными исследователями определены следующие стратегии вышеуказанных взаимодействий:

1 Совместно вынашиваемые видения.

Видение является представлением, сильно ориентированным в будущее, действительным инструментом концентрации внимания, мотивации, воли сотрудников на определенных точках в производственной деятельности.

Различаются 3 этапа видения:

1. Развитие видения – путем изучения информационных источников и прежде всего – контактов с людьми, которые также как руководители, менеджеры и т.п. мыслят ориентированно на будущее.

2. Решительность – способность из всех альтернативных видений будущего отыскивать наиболее соразмерные.

3. Поиск согласия – поиск последователей; постоянная информированность организации о новом направлении, установление соответствующих временных рамок поэтапного внедрения видения.

2 Осмысленная коммуникация

Некоторым сотрудникам удастся реализовать свое представление о ценностях. При этом может быть снижен рост потребностей в результате целенаправленных акций, на основе использования теорий мотиваций, которые дают представление гамме потребностей, которую могут иметь сотрудники данного предприятия. Здесь важно отметить, что в настоящее время реальное содержание работы и способствующая подлинному самовыражению атмосфера встали на передний план. Будет ли это верно в будущем, остается ожидать. Дело в том, что претензии могут в будущем возрасти, в результате чего возрастут и трудности приведения в соответствие культуры сотрудников с культурой предприятия. В этом случае перед сотрудниками возникают три требующих разрешения наиболее критических вопроса: 1) о вкладе предприятия в процесс общества; 2) о целях и ценностях предприятия; 3) о преградах к достижению целей.

3 Ясная позиция предприятия

В качестве основы коммуникативного взаимодействия в организациях она провозглашает необходимость формирования в них достижимых целей. В зависимости от расчета времени в целях определения места предприятия можно воспользоваться несколькими соответственными стратегиями:

1) Реактивная стратегия. Базируется на ожидании существенного изменения внешних условий до тех пор, пока не сложится благоприятная ситуация и лишь потом приходит время действовать.

2) Активная внутренняя стратегия. Предполагает сознательную подготовку к будущему, подразумевающую упреждение от влияния извне путем проведения внутри предпринимательских мероприятий.

3) Активная внешняя стратегия. Аналогична предыдущей, но акции проводятся ориентировано на внешнюю среду.

4) Стратегия, направленная на интеграцию внутренних и внешних процессов, – путем проведения различных внутриорганизационных семинаров достигается объективность данных как о внутренней, так и о внешней среде.

4. Через самостоятельный менеджмент к позитивному самовосприятию

В основе данной стратегии лежит определяющая роль руководителя в формировании культуры организации. Также можно говорить о том, что имеет место перенос на целую организацию присущих личностям психопатологических критериев, которые и определяют параметрическое состояние и развитие культуры организации. В этой связи была разработана соответствующая классификация организаций, согласно которой следует различать:

а) параноидальные организации (руководители переносят свою недоверчивость и страх перед возможностью подвергнуться преследованиям в широком смысле слова на организацию, которую они возглавляют);

б) принудительные организации (повышенная значимость иерархии, не-

укопнительное следование указаниям руководства, четкое и глобальное планирование действий лежат в основе этого типа культуры);

в) драматические организации (преобладание формы производственного процесса над содержанием, прогнозирование развития обстановки практически отсутствует. имеет место сложность в разработке стратегий из-за постоянной сменяемости одной ниши рынка другой);

г) депрессивные организации (факторами выживания таких организаций прежде всего являются стабильность обстановки, условия поддерживаемого и регулируемого рынка, без существенной конкуренции),

д) шизоидные организации (лидеры таких организаций ограничивают себя в общении с подчиненными, интегрирующие функции в отношении сотрудников в расчет не принимаются, организации существуют в своеобразном «вакууме»).

Параграф 1.3 «Содержание корпоративной культуры: основные единицы анализа». Исходя из приоритета целей компании, как «обособленного» субъекта экономической деятельности, можно заключить, что задачей менеджмента персонала в целом является обеспечение правильного производственного поведения последнего. Непрерывный поиск продуктивного компромисса между «интересами предприятия» и «интересами человека» является важнейшей особенностью управления современной компанией, как социальной системой. Формирование регламентов или бизнес-правил должно быть дополнено формированием желания персонала их принять и выполнять.

Концепции управления вынуждены отказаться от модели «человека экономического», и учитывать личность сотрудников во всем ее многообразии. Поиск человеком субъективного смысла деятельности здесь является важнейшим – личностное осмысление возможных вариантов поведения. Первые шаги в формировании «организационной культуры» компании должны быть связаны с прояснением и закреплением высших ценностных установок.

Культура корпорации представляет собой два организационных уровня. На верхнем уровне представлены такие видимые, внешние факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка, и элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в организации. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они вытекают закономерно из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник фирмы должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

С точки зрения менеджеров, социологов и консультантов по управлению и

организационной культуре, корпоративные ценности и нормы включают в себя:

- предназначение организации, ее «лицо» (лидерство в своей отрасли; высокий уровень технологии; высшее качество; преданность духу профессии; новаторство и др.);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т.д.);
- значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб, в общем – иерархия организации);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений и групп и т.д.);
- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);
- организация работы и дисциплина (гибкость в изменении ролей; добровольная или принудительная дисциплина; использование новых форм организации работы и др.);
- распространение и обмен информацией (легкость обмена информацией; информированность сотрудников);
- процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);
- характер контактов (предпочтение форме контакта: личным или письменным контактам; степень жесткости в использовании установившихся каналов служебного общения; значение формальных аспектов; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);
- характер социализации (существующие барьеры; особые условия общения; кто с кем общается во время и после работы);
- пути разрешения конфликтов (предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций, желание избежать конфликта и идти на компромисс);
- оценка эффективности работы (какова она: реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Как показывают проведенные исследования, современный высококвалифицированный работник хочет получить от организации нечто большее, чем только заработную плату. Возникновение и воздействие целого ряда социальных факторов привели к формированию значительной прослойки современной рабочей силы, ожидания которой весьма отличны от тех, которые преобладали у предыдущего поколения работников. Современные работники рассчитывают не только на то, что будут материально преуспевать, но и также предпочитают психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям.

Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей.

Деловое кредо организации – это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании.

Полная идентификация сотрудника с компанией означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Культура любой компании может быть объяснена с помощью этих факторов.

Развитые корпоративные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде анекдотов, метафорических историй, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.

Видное место в мифологии предприятия отводится «героям». Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения.

Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал – это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации. Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать

сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

Рассмотрев определенный пласт теоретических положений и научных концепций, связанных с изучаемой проблематикой, описав элементы корпоративной культуры, мы переходим к практической плоскости исследуемого явления: к исследованию формирования корпоративной культуры в организации.

Глава 2 «Формирование корпоративной культуры в организации» посвящена описанию этапов существования культуры организации, затрагивает проблему социально-управленческих технологий формирования корпоративной культуры, а также в ней раскрывается сущность явлений «вовлеченности» сотрудников, мотивации и демотивации деятельности и доказывается важность разностороннего анализа субъективных показателей корпоративной культуры.

В параграфе 2.1 «Этапы формирования и условия функционирования корпоративной культуры» автор рассматривает основные этапы существования корпоративной культуры: зарождение, стабилизация и история. Пройдя все этапы, от зарождения, характеризующегося определенной новизной атрибутов и противопоставлением предыдущим формам, через стабилизацию, культура выходит за рамки собственно корпоративной и становится интеркорпоративной культурой, а затем и деловой культурой в целом. В условиях нехватки ресурсов одной компании для реализации проектов, менеджменту приходится переходить на уровень интеркорпоративной культуры, т.е. оперативно корректировать систему ценностей, норм, форм коммуникаций и т.п. Все это способствует развитию тенденции перехода от конкуренции к партнерству.

Учитывая современные тенденции в изучаемом проблемном поле, мы выявляем, что на смену прежнему жесткому иерархическому «механистическому» устройству компаний приходит новая культура управления, основанная на системе корпоративных ценностей. Ранее, в периоды «спокойного существования рынка» корпоративная культура формировалась под влиянием двух факторов: иерархической структуры, унаследованной корпорациями, и современного мифа об организационном «механизме». Отношение к бизнесу как к «механизму», а к работникам как к взаимозаменяемым «винтикам» – это наследие индустриальной эпохи. Создание именно сообществ, а не систем «механизмов» дало возможность компаниям, работающим в отрасли инновационных технологий, быстро добиться успеха. Отметим, что на сегодняшний день при формировании корпоративной культуры строгая иерархия не приветствуется, хотя полностью отрицать ее значение не целесообразно. Вертикальный менеджмент необходим там, где в работе нет творчества, где труд стандартизован и требует соблюдения дисциплины.

Важной областью управления корпоративной культурой является кадровая система. Обширной информацией о специфике подходов к отбору кадров, сис-

теме требований к профессиональным, личностным качествам персонала обла- дают сотрудники рекрутинговых агентств. Они отмечают, что в настоящее вре- мя наряду с профессиональными навыками требования работодателей к психо- логическим, имиджевым, поведенческим характеристикам претендента продик- тованы спецификой корпоративной культуры компании, ее ценностными ори- ентациями, этическими ограничениями, особенностями национального мента- литета. Однако кадровая политика должна быть «одухотворена», «оживлена» корпоративной культурой, стать частью эмоционального мира всех сотрудни- ков компании. Только когда и служащие, и руководители четко представляют себе неслучайность, полезность того или иного положения кадровой политики, только тогда можно сказать, что кадровая политика превратилась в часть кор- поративной культуры.

В параграфе 2.2 «Социально-управленческие технологии формирова- ния корпоративной культуры» утверждается, что формирование корпоратив- ной культуры осуществляется на основании ценностей и организационных норм. Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обоб- щенные правила, которые приводят к достижению целей организации. Роли оп- ределяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от зани- маемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также вза- имные ожидания и взаимный контроль сотрудников. С точки зрения социоло- гии, персонал – это группа работников, каждый из которых принимает и разде- ляет общие цели, ценности и нормы организации, имеет определенные лично- стные ценностные ориентации, обладает необходимым набором качеств и на- выков, которые позволяют ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль.

Сила корпоративной культуры определяется, по крайней мере, двумя важ- ными факторами: степенью принятия членами организации основных ценно- стей компании и степенью их преданности этим ценностям.

Можно разделить социально-психологический смысл рассматриваемого феномена организационной культуры на ряд согласованных параметров, а именно – на *интеграцию, дифференциацию и адаптацию*.

Современное понимание интеграции состоит в увеличении меры участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы.

Дифференциация подразумевает разделение структурных подразделений организации по их уникальности, специализации на выполнении определенных функций.

Адаптация как отлаженная функция корпоративной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке: стабильность вы-

живания организации в изменяющихся условиях и гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения.

Ценностные ориентации предприятия выражаются в корпоративных принципах, таких как постоянное развитие и совершенствование, оптимизм, взаимная поддержка и ответственность, профессионализм. В каждом конкретном случае они закрепляются через прохождение сотрудником нескольких «этапов интеграции», таких как первичная диагностика внутренних демотивационных факторов у личности, осознание индивидом важности принятия норм и правил коллектива, овладение навыками и знакомство со способами деятельности, принятыми в организации, со стороны руководства – анализ результатов трудовой деятельности и поощрение успехов, и, наконец, внутриорганизационное признание и продвижение тех сотрудников, которые могут служить ролевыми моделями для других членов организации.

В параграфе 2.3 «Вовлеченность сотрудников, интериоризация организационной миссии и мотивация труда» затрагивается проблема вовлеченности сотрудников, доказывається важность корректной и адекватной формулировки миссии организации, а также акцентируется роль мотивационных и демотивационных факторов на общую эффективность корпоративной культуры.

Вовлеченность сотрудников – это привлечение к участию в достижении результата. Единственное стабильное конкурентное преимущество компании – это вовлеченные сотрудники на всех уровнях. Этот тезис подтверждается исследованиями агентства Гэллапа и научно-практическими изысканиями различных современных ученых. На наш взгляд, понятие вовлеченности (Employee Involvement) можно трактовать как степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Чем больше «общих точек», тем выше приверженность персонала делу компании. Для более точного представления важности такого понятия, как «вовлеченность сотрудников», стоит упомянуть способы мотивационной ориентации – три формы или способа мотивационной ориентации, идентифицированные Парсонсом и Шилзом в 1951 г.: когнитивный (уровень восприятия), катектический (эмоционально-потребностный уровень) и оценочный.

Вовлеченность сотрудников организации будет стабильной, если корпоративной культуре компании будут присущи такие черты, как *самостоятельность и добровольность, элемент напряженности, честное сравнение и быстрое сообщение результата*

Для стабильности параметра вовлеченности сотрудников необходим, помимо перечисленных черт компании, еще и такой обязательный атрибут организации, как миссия. Наиболее простым и адекватным определением миссии организации можно назвать ее *социальное предназначение*, т. е. то, чего общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно, разумеется, удовлетворения каких-либо своих потребностей.

Часто возникает такая ситуация, когда миссия сформулирована несообразно деятельности организации, потребности руководства и заинтересованных лиц. Миссия, не соответствующая реальному вкладу в общественный процесс или истинным внутриорганизационным потребностям, не выполняет своей роли, что приводит к дезориентации членов организации, к снижению популярности компании, а следовательно – способствует деструктивным процессам, пагубно влияющим на функционирование предприятия. Но не следует считать, что миссия организации должна быть статична и непоколебима. В кризисной ситуации, например, старая установка на увеличение прибыли может быть вредной, тогда как на передний план должна выйти идея поддержания компании «на плаву», т. е. ее выживание.

Вовлеченность сотрудников организации и их инкорпорированность на основе принятия организационной миссии прямо связаны и деятельно сказываются на мотивации трудовой деятельности. *Мотивация* – побудитель поведения. Это может быть физиологическая потребность, типа голода, либо эмоциональная, такая как любовь, но возможна и познавательная оценка ситуации. Мотивация подразделяется на *внутреннюю* – осуществление потребности, ведущее к личному удовлетворению, и *внешнюю* – получение вознаграждения, не относящегося к лично необходимому. Для любой фирмы поддержание мотивации на должном уровне является приоритетной задачей. Также в структуру этого процесса входит и работа с обратным явлением – демотивацией. Мы выделили основные факторы демотивации сотрудников и предложили для каждого из них контрмеру, направленную на минимизацию негативного влияния на организационную культуру и на эффективность организации в целом.

1) Нарушение негласного «контракта» (ситуация, когда при приеме на работу сотрудник сформировал для себя определенный «портрет организации», а по прошествии некоторого времени он осознает несоответствие ожиданий реальной ситуации, вследствие чего мотивация к деятельности существенно падает). Контрмерой может служить предоставление сотруднику максимально реалистичной информации о компании для формирования у него адекватных ожиданий.

2) Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит (ситуация несоответствия внутреннего потенциала сотрудника возлагаемым на него ответственным, когда навыки, которые сотрудник считает полезными, не находят применения). Контрмерой является «разбавление» рутинных операций различными заданиями, позволяющими сотруднику вспомнить и мобилизовать редко используемые, но, тем не менее, ценные навыки.

3) Игнорирование идей и инициативы (ситуация, в которой руководство и коллеги не принимают всерьез, а то и игнорируют различные идеи и инициативы, исходящие от члена организации; причиной может быть как недоверие к

менее опытному сотруднику, так и нежелание изменений в привычной рабочей обстановке). Контрмерой является рассмотрение предложений, исходящих от сотрудников, и, в случае, когда необходимо отказаться от их реализации, корректное аргументирование причин отказа.

4) Отсутствие чувства причастности к компании (возникает чаще всего у сотрудников, работающих удаленно от основного коллектива, у вспомогательных подразделений предприятия). Контрмеры здесь – это привлечение таких сотрудников к общеорганизационной деятельности, различные интегрирующие мероприятия, повышение внутрифирменной транспарентности – прозрачности действий организации для сотрудников, путем информирования их о происходящем в компании.

5) Отсутствие ощущения достижения, когда не видно результатов, нет личного и профессионального роста. Контрмерами к данному демотиватору служат разделение производственной деятельности на этапы, поощрение завершения каждого из них, а также «разбавление рутины» выполнением смежных задач.

6) Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства (возникает при наличии завышенных требований к сотрудникам и при тенденции к усреднению сотрудников, невыделению их из общей массы). Контрмеры здесь выражаются в поощрении любых успехов членов организации, независимо от их масштаба.

7) Отсутствие изменений в статусе сотрудника (характерно для организаций со структурно ограниченными возможностями роста). Контрмерой может служить изменение статуса без изменения должности, например, руководство временным проектом или подразделением.

Следует обратить особое внимание на такой фактор поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, потому что, к сожалению, по нашим наблюдениям, он остается в стороне, что приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников и стимулируя уход самых ценных из них. Большинство из приведенных контрмер носит рекомендательный характер, но их преимуществом является простота в реализации и, что немаловажно, их реальная эффективность.

В параграфе 2.4 «Аналитика субъективных показателей корпоративной культуры» описывается необходимость всестороннего анализа субъективных показателей корпоративной культуры для эффективного, предсказуемого и стабильного функционирования организации.

Среди множества показателей, отражающих тот или иной аспект, связанный с управлением персоналом, существует один вопрос, который является основным для любой компании, независимо от ее возраста, сферы занятий, численности и прочих объективных характеристик. Понятия «организация», «пер-

сонал» существуют постольку, поскольку есть люди, объединенные общим делом, общим смысловым полем целей и задач.

Насколько совпадают вектора намерений, целей и задач у сотрудников, настолько успешно компания, команда движется в заданном направлении. И управление персоналом – это управление этим движением, его организацией, направлением, скоростью...

Те параметры, которые описывают эффективность этого движения, нами принимаются как основные. Их принято называть параметрами субъективной вовлеченности сотрудников. Они являются индикаторами того, насколько сотрудник склонен воспринимать встающие перед ним задачи как свои собственные. Важнейшими вопросами, на которые предстоит ответить при анализе организационной культуры, являются следующие:

- Как видит руководитель поставленную цель? Видят и принимают ли ее сотрудники?
- Располагает ли руководитель информацией о достаточности человеческого ресурса для достижения целей?
- Что известно руководителю о мотивации сотрудников?
- Какова система распределения ответственности за выполнение тех или иных задач среди сотрудников?
- Каким образом решен вопрос делегирования полномочий?

Таким образом, вовлеченность в реализацию общих целей может быть описана четырьмя основными параметрами:

1. Субъективный уровень интереса к работе в целом или ее отдельным модулям.
2. Субъективная сложность выполняемых заданий.
3. Мера субъективной свободы/автономности.
4. Степень ответственности/чувство ответственности.
5. Уже само по себе измерение перечисленных параметров и их анализ представляют собой весьма информативный пласт. Следующим предметом внимания становится относительный анализ показателей.

Так, если высокий субъективный уровень интереса сопровождается заданиями с субъективно низкой сложностью, и, наоборот, низкий уровень интереса соответствует субъективно сложным модулям работы, то мы имеем дело с внешним интересом, со всеми вытекающими отсюда последствиями: неустойчивость, бесперспективность в плане дальнейшего развития, которое предполагает, что хотя бы периодически необходимо решать достаточно сложные задачи. Таким образом, снижение сложности заданий не является мотивирующим фактором.

Существует корреляция и между субъективной мерой свободы и степенью ответственности. Низкая степень свободы, т. е. поставленные извне, жестко

регламентированные по способу выполнения и срокам при требованиях к персональной ответственности рано или поздно приводят к негативным эмоциям, связанным с невозможностью реализовать собственные намерения, свой потенциал. Предоставление свободы без четких требований к конечному результату (возложению ответственности), который можно охарактеризовать как попустительство, ставит человека в ситуацию неопределенности, начинает преобладать метод проб и ошибок, что так же негативно сказывается и на конечном результате, и на удовлетворенности работой.

Дифференцированный анализ показателей дает ответ на вопрос о том, какой из параметров субъективной вовлеченности в настоящее время эту вовлеченность обеспечивает, а какой препятствует ее развитию. Дифференцированный анализ субъективных показателей одного сотрудника немало говорит, как о том, насколько он перегружен или недогружен, какой стиль работы ему ближе – основанный на интересе, ответственности или мотивации достижений; высока ли поляризация данных показателей – так и насколько данный дисбаланс определяет те или иные промахи и удачи, что так же позволяет руководителю осуществлять соответствующую коррекцию.

Комплексный анализ информации представляет большой интерес и для ответа на вопрос о перспективах того или иного сотрудника, его ценности для данной организации. В настоящее время статистика консалтинговых исследований позволяет не только утверждать, что высота положения в иерархии коррелирует с высотой показателей вовлеченности, но и определить оптимальные, характерные для того или иного должностного положения диапазоны этой вовлеченности.

В итоге, мы имеем следующие показатели, которые помогают ответить на вопрос о том, на какие субъективные показатели имеет смысл обращать внимание при принятии управленческих решений, управлении одними параметрами через другие.

- Степень вовлеченности сотрудников в процесс профессиональной деятельности.
- Какой субъективный фактор принимает наиболее активное участие в ее формировании, какой – наименьшее.
- Какой модуль работы обеспечивает максимальное вовлечение и за счет чего, какой – наименьшее.
- Судьба отдельных видов деятельности, возможность ими управлять.
- Тенденции, присущие организации/подразделению. Управление ими.

В **Заключении** подводятся краткие итоги диссертационного исследования, определяются перспективы дальнейшего исследования в данной области.

Основное содержание работы отражено в следующих публикациях:

1. *Яценко Г.В.* Социология РК в сфере внутрифирменных взаимодействий // Методология социального познания (Материалы научной сессии аспирантов и соискателей). Вып. 2 / Отв. ред. В.И. Курбатов. Ростов–н/Д.: Изд-во ООО ЦВВР, 2005. 0,125 п. л.
2. *Яценко Г.В.* Типология организационной культуры в современном обществе // Методология социального познания (Материалы научной сессии аспирантов и соискателей) / Отв. ред. В.И. Курбатов. Ростов–н/Д.: Изд-во ООО ЦВВР, 2004. 0,083 п. л.
3. *Яценко Г.В.* Методики анализа и оценки организационной культуры предприятия // Методология социального познания (Материалы научной сессии аспирантов и соискателей) Вып. 3 / Отв. ред. В.И. Курбатов. Ростов–н/Д.: Изд-во ООО ЦВВР, 2006. 0,15 п. л.
4. *Яценко Г.В.* Мотивация и демотивация сотрудников в организационной культуре // Социально-гуманитарные знания. 2006. Доп. Вып. – М., 2006. 0,27 п. л.

Подписано к печати 09. 01. 2007 г. Сдано в набор 10.01. 2007 г.
Формат 60x84 1/16. Печ. л. 1,3. Ризография. Гарнитура Times.
Тираж 100 экз. Заказ 17/01.

Отпечатано в типографии ООО «Диапазон».
344010, г. Ростов-на-Дону, ул. Красноармейская, 206.
Лиц. ПЛД № 65-116 от 29.09.1997 г.