

ЕВГЕНИЯ САВКОВА, АССИСТЕНТ КАФЕДРЫ «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ, ПРОЕКТИРОВАНИЕМ И ПРОИЗВОДСТВОМ» ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОГО ФАКУЛЬТЕТА БЕЛОРУССКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Виды организационных культур и персонал



Если вы, как любой успешный руководитель, заинтересованы в повышении эффективности бизнес-процессов, то этот материал станет весьма полезным, поскольку знание основ формирования и влияния существующей в вашей организации корпоративной культуры на персонал позволит добиться более детального анализа возникающих ситуаций и четкой координации работ.

Каждый сотрудник является частью культуры, принятой в организации. Находясь на руководящей должности (или являясь неформальным лидером) и проходя в своей карьере этапы адаптации, развития, зрелости, мы можем либо постепенно вносить коррективы в корпоративную культуру, либо осуществлять революционные изменения, либо покинуть организацию (в случае, если принятая система ценностей не соответствует нашему мировоззрению). В данной работе использованы публикации американских специалистов в области менеджмента, приведены типичные виды организационных культур, формирующих определенное мировоззрение и характеристики персонала.

Итак. Какому типу соответствует корпоративная культура вашей компании? Каков

«типичный» профиль вашего сотрудника? Что можно изменить?

Эволюция

Возникновению термина «корпоративная культура» предшествовал длительный путь развития менеджмента как науки и искусства управления.

Впервые термин «система управления» применил Р. Аркайт (1732–1792 гг.) — английский текстильный фабрикант. Он установил для рабочих «Фабричный кодекс», согласно которому рабочие должны были работать строго по расписанию. За каждое отклонение от этого расписания рабочие штрафовались.

Разработку подхода к управлению как к науке связывают с именем американского инженера Ф.У. Тейлора (1856–1915 гг.), ко-

торый еще в XIX в. начал заниматься научной организацией труда рабочих. Концепцию Тейлора также называют «методом кнута и пряника». Основные положения сводятся к следующему: глубокое изучение каждого элемента работы, отбор наиболее физически сильных и производительных рабочих, обучение и тренировка рабочих, четкая система штрафов и поощрений. При этом человеческие ресурсы рассматривались как обезличенные составные элементы, винтики целостного механизма. Данная теория имеет как преимущества, так и недостатки, и получила развитие в работах Файоля и Эмерсона.

В начале XX в. возникла теория, называемая «Школа человеческих отношений», основоположником которой стал американский социолог и психолог Мэйо. В результате экспериментов, проводимых на текстильных фабриках Хоторна, Мэйо пришел к выводу, что на производительность труда влияют психологические факторы (уровень конфликтности в коллективе, стиль управления руководителя, отношения между подчиненными и руководством). Таким образом, в соответствии с этой теорией ключевым фактором успеха компаний стали рассматривать сотрудников.

Становление

В 70-80-е гг. XX века рассмотренные подходы были объединены и получили развитие в комплексных теориях, рассматривающих организацию как открытую систему, которая обменивается с внешней средой материальными, финансовыми и информационными потоками (модели Фидлера, Херси, Бланшера, Мак-Грегора, Блейка, Моутона и др.). Что касается корпоративной культуры, то она рассматривается как неотъемлемая часть организации, оболочка внутренней среды и средство формирования внешнего имиджа компании. В качестве наглядной иллюстрации связи корпоративной культуры и стратегии компании целесообразно привести модель семи компонентов («7-С»), предложенную американскими специалистами

Т. Питерсом и Р. Уотерманом, представляющую организацию как единство семи переменных:

- 1) стратегии (*strategy*);
- 2) структуры (*structure*);
- 3) системы процедур управления (*systems*);
- 4) состава работников (*staff*);
- 5) стиля управления (*style*),
- 6) совокупности навыков и умений персонала (*skills*);
- 7) совместно разделяемых ценностей (*shared values*).

Как видно, последний элемент характеризует именно корпоративную культуру.

Разделение

Особое место сегодня занимает классификация видов организационных культур, предложенная американскими специалистами Т. Дилом и А. Кеннеди в книге «Корпоративные культуры: правила и ритуалы корпоративной жизни» (1982 г.). Авторы считают, что корпоративная культура, складывающаяся в компании, определяется в основном двумя факторами: влияние внешней среды и быстрота связи с ней. По этим двум переменным можно построить двумерную модель, характеризующую четыре крайние варианта организационных культур. При этом по горизонтальной оси откладывается степень риска, который в своей деятельности берут на себя сотрудники компании, а по оси ординат — степень обратной связи, т.е. скорость реакции внешней среды на принятые сотрудниками решения (см. рисунок). Рассмотрим получившиеся варианты.

Первый тип — малая низкая степень риска сотрудников и малая медленная реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют «административной культурой» или «культурой процесса». Это мир, где обратной связи нет или почти нет, где служащим трудно измерить результаты своего труда; здесь они концентрируют свои усилия на том, как это делается. Другое название для такой культуры, когда процесс выходит из-под конт-

роля, — бюрократия. «Административная культура» в первую очередь присуща государственным учреждениям, банкам, страховым компаниям.

циональны. Постоянный риск — их кредо. Необходимость принятия решений в условиях жесткой конкуренции, высокого риска — источник стресса. Они стремятся к матери-



Сотрудники таких компаний — основательные, аккуратные, педантичные, пунктуальные, исполнительные, покорные люди. Принимаемые ими решения обдуманы, взвешены и всячески подстрахованы. В компаниях неукоснительно соблюдаются установленные правила, ритуалы, церемонии, царит жесткая иерархия, отсутствует инициатива. Практически нет связи между результатами работы сотрудников и причитающимся за нее вознаграждением. Широко используется система поощрения «за выслугу лет».

Второй тип — большая высокая степень риска сотрудников и быстрая реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют «спекулятивной культурой» или «культурой крутого парня, мачо». Это мир индивидуалистов, которые постоянно идут на большой риск и быстро получают результат от своих действий — правильных или ошибочных. «Спекулятивная культура» присуща компаниям, которые проводят операции на биржах, совершают сделки с ценными бумагами, валютой (например, на рынке *FOREX*), сырьем. Смысл — быстрое получение денег, быстрая окупаемость вложенных средств. Поэтому сотрудники таких организаций — индивидуалисты, они агрессивны, предприимчивы, черствы, немо-

альному вознаграждению, всеобщему признанию, стать «звездой».

Третий тип — малая низкая степень риска сотрудников, но быстрая реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно называют «торговой культурой» или «культурой хорошо потрудились — хорошо отдохнул». Здесь правят развлечения и действия. Служащие идут на небольшие риски, обратная связь всегда приходит быстро. Для того чтобы преуспеть, культура поощряет служащих поддерживать высокий уровень активности с относительно низким уровнем риска. «Торговая культура» присуща предприятиям торговли и сбыта. Сотрудники этих компаний дружелюбны, веселы, прагматичны, трудолюбивы, отлично работают в команде. Однако погоня за количеством, объемом проданной продукции, а не за качеством, низкая лояльность, ориентация на краткосрочный успех ведут к таким отрицательным для компании эффектам, как высокая текучесть кадров, проблемы с безопасностью, трудности в прогнозировании.

И наконец, **четвертый тип** — большая высокая степень риска сотрудников и медленная реакция внешней среды на принятые решения. Такой тип культуры обычно назы-

вают «*инвестиционной культурой*» или «культурой ставки на свою компанию». Это культура, где принятые решения означают большие ставки, проходят годы, прежде чем служащие узнают, окупилась ли принятые решения. «*Инвестиционная культура*» присуща нефтяным, инвестиционным компаниям, строительным организациям, заводам, выпускающим средства производства. Сотрудники таких компаний — осмотрительные, терпеливые, осторожные, настойчивые люди. Решения тщательно взвешиваются, многократно обсуждаются, принимаются коллективно.

Однако существуют и другие способы классификации. Например, Дж. Мартин в своей книге «Культуры в организациях: три перспективы», опубликованной в Нью-Йорке в 1992 г., приводит виды культур, предложенные Джефффри Зонненфельдом: «бейсбольная команда» (*baseball team*), «клубная культура» (*club*), «академическая культура» (*academy*) и «оборонная культура» (*fortress*). Каждая из перечисленных культур имеет разный потенциал для поддержания состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

«*Бейсбольная команда*» возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, где реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой. В компаниях с таким типом корпоративной культуры бизнес-решения принимаются очень быстро, и временной интервал между фактом принятия решения и выяснением того, было ли решение правильным, минимален. В такой культуре поощряется талант, новаторство и инициатива. Ключевые, успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», и компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро «выпадают из обоймы и попадают на скамейку запасных». «Бейсбол-культура» встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и очень велик риск (производство фильмов, рекламное дело, информационные технологии).

«*Клубная культура*» характеризуется лояльностью, преданностью и командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению стажа и опыта сотрудников, должностного преимущества. Это очень похоже на армию — сюда приходят молодыми и остаются навсегда, постепенно продвигаясь к более высоким позициям. Повышение в должности получают только работники этой компании, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он будет постигать все премудрости данной работы и овладевать мастерством. Поэтому работники в таких компаниях имеют широкий профессиональный кругозор. Так, например, руководители банков часто начинали свою карьеру с должности простого кассира. Хотя такие компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, о них создается впечатление как о закрытых для чужих глаз компаниях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно.

«*Академическая культура*» предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако в отличие от клубной культуры работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое). У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он и совершенствует свой профессиональный опыт и мастерство, развивает творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вперед. Строгая академическая культура характерна для таких уже устоявшихся, давно образованных компаний, как *Coca-Cola*, *Ford*, *General Motors*. Хотя узкая специализация и обеспечивает гарантию работы, все же подобная культура ограничива-

ет широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. Однако в стабильной обстановке такая культура хорошо работает.

«Оборонная культура» может возникнуть в ситуации необходимости выживания. Текстильные компании, сберегательные банки, кредитные организации — вот примеры тех отраслей, которые не так давно занимали доминирующее положение на рынке, а сейчас отчаянно борются за свое выживание. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, любящих принимать вызов. Те менеджеры, которые справлялись со сложной ситуацией, получали признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны.

Очевидно, что приведенные классификации типов организационных культур довольно близки по своей сути.

Существует также понятие *доминирующей* культуры. Это та ситуация, когда доминирующие ценности компании разделяет большинство ее коллектива. Однако ведь остается еще и меньшинство. Это меньшинство и формирует *субкультуру*. Как утверждает Ф. Лютенс в своей книге «Организационное поведение» (1999 г.), субкультуры, как правило, являются следствием проблем или опыта, через который прошли члены какого-либо подразделения или отдела организации.

Профессор Музыченко приводит такой пример:

Пример

Председатель правления одного крупного банка пригласил или, точнее, переманил целое юридическое подразделение (тоже из очень крупного банка). И создал департа-

мент, состоящий из двух управлений: старого, ранее существовавшего в банке управления правового обеспечения банковских технологий, и нового — управления юридической защиты интересов банка. Сотрудники нового управления, естественно, привнесли свой старый опыт, свои традиции, ценности. Это были ценности и традиции совершенно другого банковского сообщества, иной банковской организации. И в этом смысле новые приглашенные сотрудники представляли собой типичный пример субкультуры. В этом конкретном случае субкультура не прижилась, не стала доминирующей. И в итоге это новое юридическое подразделение было расформировано. Однако бывают и обратные случаи.

Выводы

1. В настоящее время в мировой практике менеджмента одним из эффективных средств управления персоналом организации является корпоративная культура, так как, с одной стороны, усиливает влияние стиля руководства на работу персонала, облегчая задачи, связанные с усилением трудовой дисциплины, программами адаптации; с другой стороны, способствует пониманию сотрудниками целей организации, сплоченности в коллективе, формированию команды.

2. Корпоративная культура является атрибутом любой организации, складывается стихийно, независимо от желания ее членов; и в то же время может создаваться искусственно, с учетом целей, которые ставит перед собой компания.

3. Установлено, что в зависимости от целей, рода деятельности и степени риска организации можно выделить характерные типы современных корпоративных культур, которые отражают особенности организационной структуры, мировоззрения и ценностей сотрудников. И если сотрудники не разделяют ценности компании, то возникает конфликт, в результате которого либо сотрудник вынужден покинуть место работы, либо произойдут изменения в корпоративной культуре компании.