

## **Роль корпоративной культуры в управлении организацией**

Ягупа Е.Г., Новосибирский Государственный Университет Экономики и Управления, г. Новосибирск, Россия.

**Аннотация.** В статье рассматривается формирование корпоративной культуры организации, рассмотрены условия для создания принятия эффективных управленческих решений, представлены качества руководителя которые необходимы современному руководителю для управления организацией

**Ключевые слова:** культура организации, эффективность управленческой деятельности, качества руководителя

## **The role of corporate culture in management**

Jagupa E.G., Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk, Russia.

**Annotation.** The article considers the formation of the corporate culture of the organization, considers the conditions for creating effective managerial decisions, presents the qualities of the manager that are necessary for the modern manager to manage the organization.

**Keywords:** culture of organization, efficiency of managerial activity, quality of manager.

Эффективность деятельности организации зависит эффективности управленческих решений руководителя этой компании, которые создают условия для высокой трудовой активности сотрудников, адаптации компании к изменениям внешней среды и повышают ее конкурентоспособность на рынке. Управление организацией зависит от ряда факторов, среди которых особое место занимает корпоративная культура организации и качества руководителя.

Анализ деятельности мировых корпораций и множественные социологические исследования организационного управления позволяют

рассматривать корпоративную культуру организации как один из инструментов ее управления, позволяющий добиться единства целей и задач организации, сплотить трудовой коллектив обеспечить конкурентные преимущества на рынке.

Культура организации формируется двумя путями. Как из спонтанных взаимодействий в неструктурированной группе возникают модели и нормы поведения, становящиеся впоследствии культурой, нередко всего за несколько часов после образования группы. В формальных группах индивид создает группу или становится ее лидером. Это может быть предприниматель, основывающий новую компанию, религиозный человек, собирающий вокруг себя последователей, политический лидер, создающий новую партию, учитель, становящийся классным руководителем у новой группы школьников, менеджер, которого назначают управлять новым отделом организации. Индивид-основатель, будь то предприниматель или просто человек, который собирает людей вместе, обладает определенными личными видениями, целями, убеждениями, ценностями и представлениями о том, каким все должно быть. С самого начала он навязывает эти видения, цели и всей группе или отбирает членов группы на основе сходства их мыслей и ценностей.

Данное навязывание можно рассматривать как первичное проявление лидерства, однако оно не ведет к автоматическому возникновению культуры. Все, к чему оно ведет, — это согласие последователей делать то, о чем их просит руководитель. И только если данное поведение приводит к «успеху» — в том смысле, что группа выполняет свою задачи и ее членам нравится то, как они взаимодействуют между собой, — только тогда убеждения и ценности основоположника находят подтверждение и подкрепление и, самое главное, начинают считаться коллективными. То, что первоначально было индивидуальным взглядом основоположника на мир, ведет к коллективным действиям, которые в случае успеха приводят к коллективному пониманию того, что основатель «прав». С этого момента группа вновь будет руководствоваться данными убеждениями и ценностями, и если ей и дальше будет способствовать

успех, то в конечном итоге будет сделан вывод о том, что найден «правильный» образа мыслей, чувств и действий.

Если же, с другой стороны, убеждения и ценности основоположника к успеху не приводят, группа разваливается и исчезает или же в ней появляется другой лидер, и так до тех пор, пока не будет найден «успешный» руководитель, вокруг которого и начнется процесс формирования культуры. При дальнейшем развитии этого процесса группа сознает источник своих убеждений и ценностей все меньше и меньше и начинает рассматривать их как не подлежащие обсуждению представления. Со временем они постепенно выпадают из осознания, превращаются в самоочевидные вещи. Поскольку эти представления рассматриваются как единственно правильные, то они становятся неотъемлемой частью группы, частью ее самоопределения. Этим представлениям — образу мыслей, чувств и действий — обучают новичков; при их нарушении возникает дискомфорт, тревога, они ведут к остракизму (игнорированию) и в конечном итоге «отлучению от церкви». Представления в противоположность убеждениям и ценностям не обсуждаются. Если мы готовы что-то оспорить, значит, это «что-то» еще не стало само собой разумеющимся. Там, где в определении культуры присутствует понятие ценностей, необходимо уточнить, что культура состоит из непререкаемых ценностей, которые я называю представлениями.

Культуру можно рассматривать как совокупный коллективный опыт группы, определяющий поведенческий, эмоциональный и когнитивный элементы психологического функционирования ее членов. Коллективному опыту должна предшествовать коллективная история, которая, в свою очередь, предполагает некоторую стабильность состава группы. При условии такой стабильности и существовании коллективной истории человеческая потребность в стабильности, постоянстве и осмысленности приводит к формированию из различных, разделяемых группой убеждений, ценностей, паттернов, которые в конечном счете могут именоваться культурой.

Условия создания эффективной корпоративной культуры:

- наличие четкого видения направленности организации;
- активная приверженность высшего руководства новым ценностям и осознание им необходимости перемен;
- подчеркивание руководителями своими поступками и поведением происходящих в корпоративной культуре перемен;
- поддержка перемен в культуре всеми системами в организации;
- создание команды единомышленников.

Эффективность работы организации зависит от качеств руководителя и культуры управленческой деятельности.

Сильными культурами считаются те, которые обладают следующими элементами:

- сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия;
- лидер, который доверяет другим и в которого верят;
- открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;
- особое внимание уделяется людям и производительности;
- особое внимание уделяется клиентам и сервису;
- в организации заметно особое чувство удовлетворенности и принадлежности, присущее всем;
- наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.
- установка "всегда действовать" (даже когда не хватает фактов), не сдаваться;
- никогда не терять из вида клиента;

- автономность и предпринимательский дух. успешные фирмы организуются в менее крупные подразделения, мотивированные на риск, творчество, новаторство;
- производительность через людей. Культура строится вокруг приверженности, уважения, достоинства, веры в людей. Именно все это и ведет к производительности;
- активный менеджмент, то есть когда менеджеры не сидят за дверями своих кабинетов, а всегда на виду, готовые к действию;
- установка "не отрывайтесь от главного дела", то есть не увлекаться диверсификацией;
- придерживаться простых форм. Слишком большое количество администраторов и раздутые штаты приводят к неэффективности;
- сочетание гибкой и жесткой организации. Жесткая организация вокруг ключевых ценностей в сочетании с гибкостью структур.

#### Признаки слабых культур:

- «герои» организации деструктивны;
- ритуалы повседневной жизни не организованны;
- слабые культуры не обладают ясными ценностями и убеждениями;
- слабые культуры характеризуются краткосрочной, обращенной на себя (внутри) стратегией;
- существуют проблемы межличностного характера, битвы между отдельными группировками, отсутствие команды и чувства сопричастности.

Исследователи по-разному интерпретируют содержание культуры управленческой деятельности. Одни понимают ее как совокупность морально-этических норм, принципов, ценностей [Митин, 2007]. Другими исследователями она трактуется как совокупность ценностей и определяемых ими методов осуществления определенных функций [Васьков, 2010: 61-75] либо как мера раскрытия и совокупность реализации интеллектуального потенциала субъектов и

объектов управления [Кунгурцева, 2012: 11-12] или как единство управленческих знаний, чувств, ценностей, управленческих и организационных отношений на данном этапе развития общества, управленческой деятельности [Шевелев, 2004: 298], совокупность способов оптимальной реализации социального потенциала субъекта управления [Ивенский, 1992: 22].

Наиболее сложной как в теоретическом, так и в практическом отношении является проблема выбора качеств, которыми должен обладать руководитель. Ее можно назвать классической задачей науки управления. С.Н. Паркинсон отмечал, что современному управленцу должны быть присущи важнейшие качества, которые можно развить в себе, сочетая теорию с практикой, - это воображение, знания, умение руководить людьми [Паркинсон, 1993: 275-322]. Основоположник школы научного управления Ф. Тейлор отметил девять таких качеств у человека, претендующего на должность руководителя: ум, образованность, профессиональная подготовка, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье. При этом Ф. Тейлор отмечал, что человека, обладающего тремя из перечисленных качеств - необходимо назначать более высокую зарплату. Другой представитель классической административной школы управления А. Файоль выделял такие идеальные качества менеджера, как предвидение, организаторские способности, компетентность, отличное здоровье, развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности [Управление..., 1993: 9-84; 224-304]. Что касается российской действительности, то, характеризуя новое поколение управленцев, склонных к осуществлению инновационного менеджмента, авторы перечисляют следующие критерии: «высокий уровень общественного интеллекта, наличие креативности - творческого, нестандартного подхода к делу, эмоциональная устойчивость, высокая мотивация достижений, ориентация на будущее, индивидуализм» [Дудкин, 1997: 89].

Идеальная картина, характеризующая управляющую управляющую и управляемую структуру для большинства руководителей остается прежней:

функционально грамотный, уверенный в своих силах, внимательный к подчиненным руководитель и компетентный, ответственный, работоспособный, исполнительный подчиненный [Насибуллин, Бикметов, 2005: 65-81].

Мы видим, что актуализация требований интеллектуализации содержания управленческой деятельности и способностей к творчеству, связанному с инновациями, не находит доминирующего отражения в сознании управленцев. Мало выборов было сделано в отношении таких качеств руководителя как способность самостоятельно отвечать за принятое решение; способность рисковать, не ожидая указания «сверху»; умение убедить в правильности своей позиции; умение подмечать новые явления в жизни и использовать опыт коллег. Такие качества подчиненных, как честность и открытость, способность к самообразованию, принципиальность, склонность к инновационному поведению получили значительно меньше выборов. Мы пришли к выводу, что работа по изменению сложившегося менталитета у руководителей может дать колоссальный импульс в повышении их управленческой культуры и в повышении эффективности управленческой деятельности.

Сущность культуры управления заключается в развитии интерперсональных отношений. Она состоит в формировании общественных (гражданских) институтов, в опоре на общественное мнение, потребности и интересы, в умении использовать существующие общественные и духовные ценности в целях рационализации управления. Управление не осуществляется в духовном вакууме. Оно реализуется среди людей с уже сформировавшимися ценностями, стереотипами, убеждениями. Поэтому его характер, направленность определяют ценностные ориентации. Если управленец не освоил ценности, теоретические и практические знания, не умеет оперировать этими ценностями, знаниями для выполнения своих профессиональных обязанностей, то речь идет о низком уровне профессиональной культуры.

В связи с актуализацией роли духовно-культурного начала в преодолении кризиса управления значение приобретает метод аксиологического анализа.

Разработка показателей оценок социальных и духовных явлений механизма формирования ценностных ориентаций с учетом их направленности на социальные объекты и духовные, культурные процессы составляет сущность управленческой культуры.

Современный управленец существует в условиях стохастичного социума, действует в условиях рынка. Жизненную ситуацию менеджера определяют такие культурные константы как неопределенность, риск и неудача [Кравченко, Тюрина, 2004: 183]. Поэтому насущной становится задача образования и воспитания самостоятельной и творчески мыслящей личности. Инновация выступает как целенаправленная реализация именно того потенциала, который заключен в творчестве управления.

В связи с этим важно адекватно оценивать свои интеллектуальные усилия и результаты. Культура управления требует не только знаний эмпирических и теоретических законов развития, но и умения учесть нормативную составляющую социального прогноза, т.е. предвидеть социальные и нравственные последствия принимаемых управленческих решений, нести за них ответственность.

Являясь атрибутом не только экономических, но и социальных, духовных отношений, она связана с развитием творческих сил человека, со способом его самовыражения, ценностями субъектов управленческого взаимодействия, учетом влияния жизненных ситуаций. Знание, профессионализм, компетентность как социально-духовные качества лежат в основе формирования профессиональной культуры управляющего субъекта. Развитие способности к внутреннему совершенствованию является важной задачей современного управления и выступает показателем развития его культуры. Основу данной культуры составляет нравственная культура, учитывающая внутренние источники саморазвития человека и базирующаяся на принципах взаимопонимания, рефлексии, взаимодополнительности объекта и субъекта.

### Список используемых источников

- 1) Васьков М.А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры // Россия реформирующаяся: Ежегодник. 2010. Выпуск 9. М., 2010.
- 2) Дудкин Ф.Ю. Человек в системе российского менеджмента. Ростов н/Д., 1997.
- 3) Иванов В.П., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2001
- 4) Ивенский Л.М. Культура управления: сущность, генезис, метауправление. Чебоксары, 1992.
- 5) Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учеб. пос. для студентов высших учебных заведений. М.: Академический Проект; Триста, 2004.
- 6) Кунгурцева Г.Ф. Интеллектуальный потенциал как базовый ресурс развития системы управления современным обществом. Авт-т дис... д-ра соц. наук. Уфа, 2012.
- 7) Митин А.Н. Управленческая культура. Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. университета, 2007.
- 8) Насибуллин Р.Т., Бикметов Е.Ю. Социология управления: Учеб. пособие. Уфа: УГАТУ, 2005.
- 9) Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона / Ваше преуспевание в ваших руках /Д. Карнеги, Л. Дж. Питер, С.Н. Паркинсон, А. Блох: Перевод. М.: Республика, 1993.
- 10) Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление -это наука и искусство. М.: Республика, 1992.
- 11) Шевелев В.Н. Социология управления. Ростов н/Д.: Феникс, 2004.
- 12) Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах тестах, кейсах и схемах. Учебно-методические материалы – М.: Инфра. – М., 2007. – 395 с.
- 13) Статья Е.Ю. Бикметова. Культура управления как объекты социологического познания.

14) Шейн Э. Организационная культура и лидерство, 3-е изд./Пер. с англ. Под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2011.- 336 с.:ил.- (серия «Классика МВФ»)