Тема 22. Корпоративная организация и корпоративная культура

Во многочисленный источниках, посвященных рассмотрению данной темы, обычно используются два понятия: корпоративная и организационная культура. Причем в одних этим терминам придается совершенно различное значение, в других – практически идентичное. Перед рассмотрением этих понятий следует уточнить, что конкретно подразумевается по каждым из них. Таким образом, становясь камнем преткновения, организационная культура остается еще мало изученной. В литературе, посвященной проблеме организационной культуры, мы находим попытки построения схемы анализа этого феномена. В современной литературе мы находим довольно много определений понятий организационной культуры и корпоративной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной или корпоративной культуры не имеет единственно "верного" толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. На сегодняшний день достаточно много публикаций, в которых тем или иным образом освещается проблема корпоративной культуры, однако до настоящего времени нет работ, в которых бы специально разрабатывались достаточно надежные методы диагностики корпоративной культуры и обобщались результаты их эмпирической апробации. Связанно это в первую очередь с отсутствием понятийной разработки явления корпоративной культуры.

Можно констатировать, что до настоящего момента в большинстве работ посвященных этой теме четко не разводятся такие понятия как корпоративная культура и организационная культура, хотя само существование этих определений предполагает различение феноменологии стоящей за каждым из них.

Одна из попыток предпринимается известным отечественным консультантом Т.Ю. Базаровым. Он квалифицирует корпоративную культуру как ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами, а вот организационная культура - это "интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии".

Однако определение корпоративной культуры, данное Т.Ю. Базаровым, не четко указывает на источник возникновения корпоративной культуры. "Корпоративная культура - сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях".

Дальнейшая попытка расшифровать понятие корпоративной культуры ведет к смешению этих понятий.

По мнению других специалистов, если определяющим будет временной критерий, то организационная культура – это прошлое компании, а корпоративная – ее будущее.

Любая организация имеет свою историю, которая влияет на ее образ жизни, традиции, нормы и правила взаимодействия. Сформировавшись когда-то, такая культура сильно влияет и на людей в организации и на организацию в целом. Чаще всего организационная культура нацелена на управление данной организацией, причем ее влияние может тормозить развитие, расширение предприятия. Так, например, сложившиеся отношения между учредителями и сотрудниками не позволяют построить эффективную систему управления. В некоторой степени это образ мира, построенный на основе базовых, безоговорочно принимаемых всеми сотрудниками принципов.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

Корпоративная культура живет в единой символике, посредством которой передаются ценностные ориентации, негласные правила поведения, представления о принятом и неприемлемом способах взаимодействия, лежащие в основе построения взаимодействий внутри и за пределами организации.

Корпоративная культура - это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы. Корпоративная культура определяет типичный для данной организации подход к решению проблем.

Основу корпоративной и организационной культуры составляют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Они могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Это – ядро, определяющее все остальное. Из ценностей вытекает стиль поведения, общения. Внешние атрибуты без них не имеют никакой самостоятельной ценности. Поэтому мы так негативно относимся к внешней символике после пионерской организации, комсомола, пятилеток и т. п. Просто в последние десятилетия за внешним слоем ничего не стояло в глубине. То же самое может случиться и с компаниями, которые принимают за корпоративную культуру набор внешних признаков.

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Среди составляющих и организационной, и корпоративной культуры можно выделить такие понятия, как ценностные ориентации, идеи, установки. Но если в рамках корпоративной культуры под этим подразумевается социально-психологический климат, то в организационной культуре это структура, модель организации.

Организационная культура имеет принципиальное значение для изучения истории и пути развития компании, трансформации системы отношений. Основу организационной культуры компании закладывают ее основатели, определяя будущие ключевые моменты развития и изменения.

Эдгар Шайн говорит о том, что на складывание организационной культуры влияют несколько групп факторов, придавая значение трудностям, с которыми сталкивается компания в процессе своего развития:

1. Трудности внешней адаптации, то есть все то, что связано с ее выживанием. Это, например, рынок, на котором надо найти свою нишу, занять позицию в конкурентной борьбе, построить отношения с клиентами и т.д. При успешном преодолении этих трудностей, компания способна достичь согласия по целям и средствам их достижения, задать критерии оценки результатов работы, может корректировать действия людей и направлений развития.
2. Трудности внутренней интеграции, формирования коллектива сотрудников. Для этого людям необходим опыт совместного решения проблем, разрешения конфликтов. Результатом этого может стать формирование общего языка и способов коммуникации, определение границ отдельных групп, фиксация правил и механизмов, определение норм межличностных отношений, формулирование важных для организации моментов ее идеологии и философии.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы выделяют образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Организационная культура как система корпоративных правил.

В ряде работ термин организационная культура используется скорее как метафора, по аналогии с понятием “культурный человек”. Тогда можно говорить не столько об организационной культуре, сколько о “культурных” и “некультурных” организациях. Культурной при этом будет организация, соблюдающая правила “хорошего тона”. А “хороший тон” предполагает определенный набор ценностей, протокол и этикет. Нужные ценности и правила должны откуда-то возникать, на что-то опираться, из чего-то исходить.

Одни консультанты и менеджеры выводят ценности и нормы из требований среды. Тогда все эти нормы: от формы одежды и оценки качества продукции до правил взаимодействия - являются ответом на ожидания и требования клиентов, партнеров, госорганов и даже иногда общественного мнения. Можно социологическими методами, через опросы и фокус-группы, выявлять такие ожидания и формулировать соответствующие им правила. Тогда у фирмы будут ценности и нормы, отвечающие ожиданиям, их можно назвать “кодексом корпоративных правил” и продумывать систему мер, стимулирующих их соблюдение и карающих за их нарушение.

Такое понимание и реализация формирования корпоративной культуры делает ее сопоставимой и вытекающей из желаемого имиджа организации.

Ряд авторов акцентирует другой аспект корпоративной культуры - технологический. Каждая технология предполагает определенные требования к людям, в ней задействованным. И, тогда можно говорить о форме одежды, критериях оценки качества, правилах поведения и взаимодействия, оптимальных для реализуемой технологии.

Впрочем, чаще, особенно в нашей стране, корпоративные правила задаются, исходя из неких субъективных представлений руководства организации. Это может быть, например, правило запрещающее непосредственное общение между сотрудниками. Руководитель объясняет это тем, что он не любит всякие совещания и обсуждения, и, вообще, лучше пусть подчиненные общаются в письменной форме, а то непродуктивно, “на болтовню” уходит много рабочего времени.

Представление о корпоративной культуре, как наборе написанных, продекларированных ценностей и правил, вытекающих из требований социального атома или технологии, или просто из субъективных представлений лидеров организации очень популярно в настоящее время. Причем то, что такие требования к каждой организации реально можно сформулировать, и они должны учитываться менеджерами, не подлежит никакому сомнению. Сложность в том, а готовы ли члены организации выполнять эти правила и требования.

Виды культуры организации.

Корпоративная культура в компании формируется на основе таких факторов, как личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании. Американский социолог Ч.Ханди на основе анализа ряда крупнейших американских компаний предложил типологию, в основе которой лежит распределение власти и связанные с ней ценностные ориентации личности, которые обусловливают специфический характер отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах ее эволюции.

По этому критерию Ч.Ханди выделяет четыре типа организационной культуры (в виде метафорического выражения). Причем автор подчеркивает, что культура не статична, а проходит все эти стации в процессе своего формирования.

1.Силовая культура («культура Зевса»).

Силовая культура формируется главным образом тогда, когда директор является не просто руководителем, но и хозяином. Этот человек должен обладать личностной силой, быть неизменным лидером. Чаще всего у такого руководителя есть рядом некоторое количество особо приближенных сотрудников. Лейтмотив отношений в коллективе - власть и жесткий контроль.

Многие компании на этапе формирования имеют именно такую структуру. Отличительная особенность такой культуры состоит в том, что компания очень мобильна и легко приспосабливается к любым изменениям на рынке. Правда есть одно "но" - вся мобильность компании прямо пропорциональна мобильности самого лидера.

Проблема такой структуры состоит в том, что существует лимит роста компании. Дело в том, что человек, стоящий во главе зачастую не желает делегировать свои полномочия. Если контролировать деятельность 30-60 человек более или менее возможно, то при большем количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках производит к сдерживанию роста организации.

В такой ситуации часто наблюдается большая текучка среди менеджеров среднего звена. В отношении этих работников не наблюдается соответствия их обязанностей и полномочий. Многие работники могут участвовать в формировании решения по тому или иному вопросу, но принимает решение все равно один человек. Единственный выход для такой компании - создать холдинг. При этом во главе каждого сформировавшегося звена также будет стоять лидер, сильная личность.

2. Ролевая (бюрократическая) культура («культура Апполлона»).

Наиболее характерна для больших компаний, работающих на достаточно стабильном рынке и занимающих твердые позиции на нем. Отличительная особенность такой структуры в том, что все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны. Люди как бы встраиваются в ячейки.

Такая культура жестко ограничивает человека. При подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько вероятность того, насколько хорошо они подойдут под конкретные должностные инструкции. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников окажется невозможной, а проявление излишней инициативы будет неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, отторгается.

Проблема в том, что в ситуации резких перемен на рынке, где работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего просто не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами и не могут настраиваться на выполнение каких-то других, не знакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям.

3. Личностная культура («культура Диониса»).

Этот вид встречается довольно редко. Его отличие состоит в том, что весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных. Они вообще могут работать как без руководителя, так и друг без друга. Просто по каким-то причинам на данный момент им удобнее находиться вместе.

Чаще всего такую структуру имеют адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, архитектурные бюро. Такая корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций, личных интересов. Иногда она формируется не в самой организации, а в каком-то ее отделе или подразделении. Такая культура не может существовать долго. Чаще всего в ней выделяется лидер, и она переходит в силовую.

4. Целевая культура («культура Афины»).

Целевая культура формируется в компаниях, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Они приспособлены для работы в условиях динамично развивающегося рынка (интернет-рынке, например). Структура таких организаций чаще всего довольна размытая. Чтобы избежать превращения рабочего коллектива в "тусовку", обычно существует жесткая форма отчетности и контроля.

Основное внимание в таких компаниях уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы.

Крупнейший американский специалист в области управления У.Оучи предложил свой вариант типологии организации, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По Оучи, существует три наиболее распространенных типа культуры: рыночная, бюрократическая, клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются главным образом на рентабельность.   
Бюрократическая культура основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

Клановая культура - элемент неформальных организаций и является дополнение к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей.

Структура корпоративной культуры.

Культуру организации нельзя понимать как какой-то монолитный блок. Внутри каждой достаточно крупной организации существуют группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих локальных "субкультур". Так, администрация и подразделения, как правило, имеют разные субкультуры, которые могут сосуществовать как мирно, так и враждебно "под крышей" общей культуры компании. В этом случае субкультуры повторяют структуру самого предприятия.

Одна или несколько субкультур могут либо существовать в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, либо создавать внутри нее как бы "второе измерение". В первом случае это будет некий "передовой отряд", в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации. Обычно такова субкультура центрального аппарата управления (который, собственно, и задает доминирующую культуру). Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с доминирующими. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Так происходит приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

В организациях может существовать третий тип субкультур - упорно отвергающих то, чего хочет достичь организация в целом (руководство организации). Среди этих организационных "контркультур" могут быть выделены следующие виды:

а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

в) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой.

В процессе своего развития и взаимодействия субкультуры определенным образом "выстраиваются" относительно друг друга: изолируются, начинают налаживать связи, вытесняются, выстраиваются в некую иерархию.

Один из ведущих специалистов в области психологии организации, американский психолог Эдгар Шейн, на основе концепции культурологов Ф.Р.Клукхона и Ф.Л.Стродбека, выделяет различные уровни организационной культуры.

В основе ее, по мнению, Э.Шейна, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и, соответственно, недостаточно осознаются даже их носителями - членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и, в основном, носят лишь гипотетический характер.

Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Они осознаются в большей степени, чем базовые представления и нередко непосредственно формулируются в программных документах организации, являясь основными ориентирами в ее деятельности. Как правило, они формируются ее руководством и доводятся до сведения всех сотрудников. Заданные ценности, которые могут быть явными или скрытыми, в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

Третий уровень - это внешние проявления организационной культуры. К ним относятся применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии и т.д.), планировка и оформление помещения организации. Это как бы видимая часть организационной культуры. Однако смысл этих внешних проявлений остается непонятным, если неизвестны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.