

*И. В. Андреева, О. Б. Бетина, С. В. Кошелева*

## **СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ**

В статье в рамках социокультурного подхода к управлению сотрудниками проектных организаций рассматриваются соотношение и взаимодействие организационной и корпоративной культур. Феномен корпоративной культуры исследуется в контексте системы ценностей, установок, обуславливающих отношение персонала к ценностям компании. Анализируется феномен бегства от корпоративной культуры как один из эффектов ценностного давления на сотрудников со стороны организации, вводящей жесткую систему ценностно-наполненных требований к персоналу.

Предлагается методика оценки и расчета частных и интегральных показателей ценностного давления как инструмент управления ценностными установками сотрудников в контексте организационных ценностей.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Идея формирования корпоративной культуры в организации с целью повышения ее результативности и, соответственно, конкурентных преимуществ получила распространение в американских и западных компаниях в конце 1980-х — начале 1990-х гг. Активные дискуссии западных [Питерс, 1989; Ouchi, 1981; Turnbull, 1986; Matsumoto et al., 1989] и отечественных исследователей корпоративной культуры [Аверьянов, 2001; Спивак, 2001; Капитонов, 2003; Макаrenchенко, 2004; Чанько, 2005] продолжаются и в настоящее время. Корпоративная культура рассматривается большинством исследователей как инструмент регуляции поведения персонала в организации на основе единой системы ценностей, вытекающей из идеологии и миссии организации.

В России первые работы по организационной культуре появились в начале 1990-х гг. в виде переводов и анализа зарубежных первоисточников. К первой попытке описания постсоветской действительности с позиции организационной культуры относится монография В. В. Рудницкого [Рудницкий, 1991]. В начале 2000-х гг. отечественные исследователи развернули

активную деятельность по адаптации западных моделей для диагностирования российской организационной среды.

Создание типологий организационной культуры западными специалистами относится к тому периоду, когда в Европе завершились процессы распада традиционной культуры [Шпенглер, 1993; Ортега-и-Гассет, 1989; Сорокин, 1992]. Применительно к исследованиям организаций в России и других странах следует отметить, что процессы глобализации в силу разных причин по-разному отразились на их социальной регуляции: каждая страна находится на своей стадии отхода от традиционной культуры, что объясняет преобладание на конкретной территории определенных механизмов социальной регуляции.

Смысловой основой при рассмотрении типов организационной культуры являются социальная среда и действующие механизмы социальной регуляции. Культура, цивилизация, массовая культура, представляющие собой пласты социокультурной среды, соотносятся с национальной, организационной и корпоративной культурой по способам социальной регуляции (см., напр.: [Андреева, 2006; Андреева, Спивак, Кошелева, 2001; Вебер, 1996; Маклюэн, 2005]).

Предполагается, что учет социокультурной составляющей позволит принять в расчет как национальные особенности, так и социальные и индивидуальные характеристики включенного в организацию персонала.

Поэтому в качестве дополнительной характеристики организационной культуры может быть рассмотрена ее адекватность развивающимся, пребывающим в динамике механизмам социальной регуляции.

Вместе с тем сегодня отмечается изменение акцентов в интересе ученых к проблемам корпоративной культуры. Появились работы, в которых утверждается отрицательное влияние корпоративной культуры на персонал организации, описываются случаи «бегства от корпоративной культуры» специалистов, стремящихся избежать ее давления. Открытыми остаются вопросы о том, какова роль корпоративной культуры в развитии персонала и организации? Каковы дополнительные условия для ее применения в качестве эффективного инструмента управления персоналом? И наконец, каковы конкретные техники формирования корпоративной культуры в организации?

#### **ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ**

Экономический прорыв Японии в лидеры рынка был назван западными специалистами «японским чудом», а анализу успеха было посвящено большое количество работ. Это исследования Р. Джонсона и У. Оучи [Jonson, Ouchi, 1974], Дж. Киза и Т. Миллера [Keys, Miller, 1984], Б. Торнболла [Turnbull, 1986], Н. Оливера и Б. Уилкинсона [Oliver, Wilkinson, 1992], А. Мо-

риты [Morita, 1987], в которых утверждается, что в основе финансового преуспевания организаций лежат культурные факторы управления.

Разрастание крупных промышленных предприятий до размеров транснациональных корпораций подняло ряд проблем, связанных с управлением географически удаленными структурами [Романов, 2003]. Руководители предприятий заметили, что одни и те же методы управления по-разному срабатывают в центральном офисе и его представительстве, погруженном в иную социокультурную среду. Более того, совершенно непохожие поведенческие реакции персонала наблюдались и в разных организациях, находящихся в одной социокультурной среде. Постановка данных вопросов стимулировала активные исследования в области организационной культуры, которые привели к разработке методов управления персоналом с учетом различных национальных культур.

Успехи наук о человеке, в частности социальной психологии, такие как разработка концепций когнитивного диссонанса, аттитюдов, каузальной атрибуции и другие, привлекли внимание к нерациональным чертам индивидуального поведения в организациях [Липатов, 1999], которые практически не подвергались воздействиям традиционных управленческих методов и требовали нового осмысления представителями управленческих наук.

С конца 1970-х гг. в рамках ценностного подхода к управлению начиналось формирование новой концепции — организационной культуры. Широкое распространение среди ученых и практиков получили рационально-прагматический и феноменологический подходы к пониманию организационной культуры, поскольку оба они нашли эмпирическое подтверждение. Результаты проведенных исследований позволяли управлять культурными феноменами и определенным образом объяснять неудачи в управлении.

В рационально-прагматическом подходе организационная культура представлена как инструмент управления организацией, что способствует расширению роли данного подхода в практике ученых-консультантов. Наиболее известными представителями данного направления являются Э. Шейн (E. Schein), К. Камерон (K. Cameron), Р. Куинн (R. Quinn), Т. Дил (T. Deal) и А. Кеннеди (A. Kennedy), К. Фей (C. Fey), Т. Питерс (T. Peters), Р. Уотермен (R. Waterman).

Учеными и практиками было замечено, что персонал, искренне разделяющий ценности компании, является ее важным конкурентным преимуществом. Смысл управления организационной культурой с точки зрения рационально-прагматического подхода — в согласовании ценностей внутри организации, что повышает ее комфортность для каждого члена и, следовательно, приводит к росту эффективности самой организации [Cameron, 1986]. Многочисленные исследования организационных культур различных фирм способствовали разработке типологий организационных культур:

Р. Куинн [Quinn, 1988], Т. Дил и А. Кеннеди [Deal, Kennedy, 1982], Д. Денисон [Denison, 1996], Р. Блэйк и Д. Мутон [Blake, Mouton, 1985], Р. Харрисон [Harrison, 1970], Дж. Харрисон [Harrison, 1992] и Ч. Хэнди [Handy, 1979], в том числе была выявлена их зависимость от социокультурной среды [Hofstede, 1993; Lammers, Hikson, 1979; Trompenaars, 1996].

Однако возможности согласования типа организационной культуры ограничены, и в первую очередь размером организации. К примеру, в крупных международных корпорациях, персонал которых составляют люди, социализованные в различных социокультурных средах, согласование ценностей в рамках какого-то одного типа организационной культуры представляется бессмысленным с точки зрения как корпорации, так и персонала [Matsumoto et al., 1989].

В такой ситуации единственным способом объединения людей на ценностной основе оказывается принятие административного волевого решения. При этом вопрос о том, какие именно ценности объявить корпоративными в соответствии с ее миссией, стратегией развития и представлением о путях достижения возможного организационного успеха, начинает относиться исключительно к компетенции организационной элиты.

В связи с формированием большого числа организаций корпоративного типа возникает необходимость в разделении смысла понятий организационной и корпоративной культуры и употреблении соответствующих терминов. В науке до сих пор не существует единого мнения на этот счет. В частности, можно выделить как минимум пять подходов к пониманию соотношения организационной культуры и корпоративной культуры:

1. Организационная культура тождественна корпоративной культуре и описывается одинаковыми терминами: «философия и идеология организации», «ценностные ориентации», «верования», «ожидания», «нормы», «базовые предположения», «артефакты» [Козлов, Козлова, 2000; Мильнер, 2003; Плотников, 1999, с. 172; Родин, 1999, с. 6]. Авторы, придерживающиеся данной точки зрения, апеллируют к западным концепциям, в которых используются понятия «corporate culture» и «organizational culture» как взаимозаменяемые. К этому же подходу относится идея соотношения общего (универсального) и частного (развитие конкретных черт) в организационной и корпоративной культурах соответственно [Спивак, 2001, с. 13; 2004, с. 20].
2. Употребление рассматриваемых терминов в зависимости от размеров организации: утверждается, что корпоративная культура свойственна большим торговым и производственным корпорациям (учитывается форма экономической и юридической структуры), организационная культура — признак средней или мелкой организации [Сайченко, 2002, с. 7].

3. Отрицание смысла использования термина «корпоративная культура» в силу его неоднозначности. Утверждается, что его употребление увеличивает разночтения, поэтому рекомендуется использовать термин «организационная культура» как более четкий, понятный и имеющий обобщающий характер [Слинкова, 2004].
4. Организационная культура и корпоративная культура — самостоятельные феномены, различающиеся по способу возникновения и формирования: корпоративная культура специально проектируется, разрабатывается и внедряется руководством организации, а организационная культура складывается спонтанно как результат исторического развития организации [Михельсон-Ткач, Скляр, 2002; Капитонов, 2003, с. 14].
5. Подход, основанный на преемственности: массовая культура является социокультурной средой возникновения, развития и функционирования корпоративной культуры — преемницы организационной культуры в постиндустриальную эпоху, что отражает новые тенденции в сфере управления (ориентацию на духовно направляемый менеджмент, командный потенциал работников, нематериальные ценности — мотивации, создание корпораций-сообществ) [Капитонов, 2003, с. 8].

Разделяя последнюю точку зрения, мы считаем, что корпоративная культура как инструмент регуляции поведения персонала в организации сформировалась в условиях особой социокультурной среды — массового общества, в котором существует дефицит ценностных ориентиров, определяющих социальную идентичность. В этом смысле наличие четко выраженной ценностной среды организации является дополнительным (если не одним из самых существенных!) мотиватором для людей, испытывающих потребность пребывать в стабильной, предсказуемой социальной среде.

По нашему мнению, основным отличием корпоративной культуры от организационной является ее внешне заданная система ценностей, норм и правил, нацеленных на повышение результативности организации. Таким образом, корпоративная культура — *инструмент управления при помощи внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, вытекающих из идеологии и миссии организации*. Это достигается регуляцией поведения персонала на основе распространенных социотехнологий: тиражирования определенного образа жизни, всемерно поддерживаемого со стороны высшего руководства организаций, закрепления ценностно-насыщенных требований во внешних атрибутах, таких как dress-code, форма коммуникаций (правила общения), марки автомобиля и т. п.

**Бегство от корпоративной культуры.** Одним из первых системы ценностей успешных корпораций исследовал Т. Питерс, предложивший ти-

ражировать их в другие организации. Последующее разорение бывших успешных корпораций послужило причиной критики подхода Т. Питерса, однако сам способ тиражирования был взят на вооружение практиками. Таким образом, корпоративная культура как инструмент управления разрабатывается группой экспертов в лице руководства (или группой внешних экспертов) с определенным акцентом на наиболее эффективные для компании образцы поведения персонала.

Вместе с тем отсутствие достаточного числа исследований на тему совместимости различных типов культур, в том числе национальных, и одновременное применение технологий внедрения корпоративной культуры привело к негативным результатам. За последние 10–15 лет в России можно констатировать появление новой волны публикаций на тему корпоративной культуры, чью общую направленность можно объединить заголовком: *«Бегство от корпоративной культуры»*. Оказывается, жесткое навязывание персоналу корпоративной системы ценностей и образцов поведения может вызывать сопротивление персонала [Китаева, 2005; Калинин, 2005]. Снижению лояльности к организации, протестному поведению в процессе изменений посвящены многочисленные работы современных исследователей [Тульчинский, 2001; Иванова, 2003; Ковалева, 2003; Магура, 2003; Романов, 2003; Боровикова, Паринова, 2004]. Дискуссии в прессе директоров по управлению персоналом [Калинин, 2005] указывают на случаи негативного влияния корпоративной культуры на персонал компаний, связанные с возникновением психосоматических заболеваний, к которым приводят навязанные «правила игры», заявленные цели и принципы организации, противоречащие ценностным ориентациям работников; многочисленные ограничения становятся причинами увольнений наиболее перспективного персонала в поисках менее регламентированной работы.

Появление исследований и описаний типов организационных культур позволило сделать выводы о наиболее успешных организациях: особо активный рост наблюдался у компаний, занимающихся выпуском высоких технологий (Microsoft), склонных к производству новых продуктов и подходов (Nike). Данный тип культуры получил название адхократической [Камерон, Куинн, 2001] и характеризуется наличием гибких команд, осуществляющих проектную деятельность. Распространение организации работ по принципу оптимально подобранных (составленных) команд связано с именем Р. М. Белбина (R. M. Belbin).

Обострение ситуации на глобальном рынке труда, в том числе неутешительные прогнозы изменения рынка труда в России в ближайшие десятилетия, что связано с последствиями спада рождаемости в 1990-е гг., начнут сказываться на производстве: к 2012 г. недостаток в квалифицированных специалистах будет остро ощущаться. Шанс решить данную проблему за

счет мигрантов по западному образцу для России в значительной степени упущен: страны Европы давно опередили ее в конкурентной борьбе за высококвалифицированных специалистов. Для современной России актуален вопрос формирования миграционной привлекательности [Зайончковская, 2006] для жителей ближнего зарубежья (СНГ), стран Юго-Восточной Азии. Такая ситуация влечет за собой проблему эффективного управления персоналом, обладающим различными ценностными ориентациями. При этом последние в значительной мере обусловлены социокультурными условиями, в том числе национальными культурами. В этих обстоятельствах эффективное управление может быть основано на системе ценностей.

На наш взгляд, концепция корпоративной культуры отвечает поставленным условиям. При этом необходимы дальнейшие исследования корпоративной культуры в России. В ряде отечественных и зарубежных работ высказывается сомнение по поводу успешных «заимствований» типологий культур на основе иностранных моделей [Аверьянов, 2001; Макарченко, 2004; Barnard, 1948; Hofstede, 1993; 2001; Berry, Segall, Kagitcibasi, 1997]. Вместе с тем появляются и такие работы, в которых прямо указывается на взаимосвязь национальной и преобладающего типа организационной культуры [Солтицкая, Чжан Бо, 2005], что затрудняет такое заимствование без дополнительных исследовательских процедур.

**Корпоративная культура или дисциплинарное воздействие?** Если воздействие корпоративной культуры может рассматриваться как «давящее», то не сливается ли оно при таком понимании с организационной дисциплиной?

Под дисциплиной труда в управлении персоналом понимается «обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (ТК РФ), иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации» [Трудовой кодекс..., 2001, ст. 189]. Следовательно, дисциплина труда носит характер нормативности для организаций, имеющих ценностную специфику. Понятно, что требования дисциплины следует разъяснять персоналу как целесообразные, но особого согласия с ними от сотрудников не требуется: за нарушения рано или поздно последуют те или иные санкции. Разумеется, дисциплина труда может рассматриваться с позиции организационной культуры. Так, в клановой культуре дисциплинарные требования могут различаться в зависимости от того, насколько близко по внутренней стратификации к ядру клана находится данный сотрудник.

Механизм действия корпоративной культуры совершенно другой: в случае если культура эффективна, она строится на согласии с ее требованиями большинства персонала, внутренне разделяющего ценности. Если ценности,

предложенные организационной элитой, не принимаются большинством сотрудников (т. е. не основываются на имеющемся типе организационной культуры), они переходят в разряд дополнительных дисциплинарных требований. Причем нарушение таких требований, если начальство утратило на какое-то время бдительность, является нормой для большинства сотрудников. Именно от такой корпоративной культуры, создающей не столько основы для совместного предсказуемого поведения, сколько придумывающей лишние, по мнению большинства, дисциплинарные правила, и бежит персонал. В этом контексте можно говорить о феномене «ценностного давления» корпоративной культуры на персонал организации.

Авторами была предпринята попытка эмпирически установить границы допустимости ценностного давления корпоративной культуры, приемлемой для персонала.

#### ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

**Цель, гипотезы и основные результаты.** Цель исследования — изучение давления «культурных» инструментов на персонал организации (диапазона давления и реакции на вводимые ограничения, имеющие ценностное наполнение).

Основные гипотезы исследования:

- ♦ мероприятия по формированию корпоративной культуры в организации могут по-разному оцениваться ее членами в зависимости от того, в какой мере они затрагивают их актуальные ценности: позитивно, нейтрально или встречать сопротивление;
- ♦ в качестве корпоративных будут приняты те ценности, давление которых воспринимается как допустимое с учетом поддерживающих их санкций и мотиваторов.

*Описание исследования.* Данная работа проводилась в период с 2003 по 2005 г. В ходе исследования было опрошено 295 респондентов — студентов двух экономических вузов. В качестве основного метода исследования диапазона ценностного давления использовались глубинные интервью со студентами.

Студенты были выбраны в качестве объекта исследования в силу ряда причин, так как они:

- ♦ представляют собой мобильный временный персонал, привлекаемый работодателями для участия в проектных командах;
- ♦ являются носителями (приверженцами) общих для современной молодежи ценностей;
- ♦ не ортодоксальны в своих оценках в отношении к новым обстоятельствам (условиям) деятельности и предъявляемым работодателем требованиям;



- ♦ более искренни в выражении своего мнения относительно новых условий и требований деятельности, так как не обременены обязательствами перед работодателем, связанными с необходимостью сохранения за собой постоянного рабочего места (постоянной работы).

*Характеристика выборки.* Предметом данного исследования были психологические установки, характеризующие особенности восприятия студентами организационных изменений, ценностное отношение к ним. В качестве организационных изменений рассматривались вводимые требования (правила) поведения, касающиеся следующих аспектов: коммуникаций (общения сотрудников), одежды (dress-code), табакокурения, внутреннего распорядка, трудовой дисциплины, соблюдения чистоты в служебных помещениях (табл. 1).

Таблица 1

#### Характеристика выборки

Характеристики респондентов	Процент выборки
Младшие курсы	
2-й курс	19,0
3-й курс	19,0
Старшие курсы	
4-й курс	28,6
5-й курс	33,3
Пол	
Мужской	38,1
Женский	61,9

*Основные результаты исследования.* Среди студентов отсутствует однозначная реакция на вводимые ограничения. Они довольно критически относятся к вводимым изменениям во внутреннем распорядке и дифференцируют санкции за невыполнение корпоративных правил на справедливые (обоснованные) и несправедливые (безосновательные).

Справедливыми студенты называют требования, которые направлены на повышение имиджа организации и необходимы по очевидным для всех причинам. Санкции за невыполнение требований по независящим от студентов (объективным) причинам воспринимаются ими как несправедливые.

У большинства респондентов выявлены следующие основные стратегии отношения к нововведениям: согласие, безразличие (мягкое саботирование), протест.

*Основные выводы:*

1. В целом гипотезы исследования подтвердились. Реакция студентов на нововведения в области корпоративной культуры неоднозначна и име-

ет определенный диапазон значений: от согласия и безразличия до протеста. Согласие выражается готовностью соблюдать обозначенные правила и нормы; безразличие проявляется в форме так называемого мягкого саботирования (если никто не контролирует, то требования не выполняются); протест — готовность к аргументированному невыполнению предписаний.

2. Введение корпоративных требований должно сопровождаться предварительным изучением объективных условий и общественного мнения сотрудников. В противном случае организационные изменения встречают негативную реакцию и неэффективны.

3. Налаженная обратная связь позволяет получать реакцию членов организации и проводить своевременную корректировку вводимых ограничений и предусмотренных за их невыполнение санкций.

Методика оценки эффективности инструментов корпоративной культуры в управлении персоналом компании

Как известно, тип организационной культуры определяется системой ценностей, выступающей естественным регулятором поведения. Ценность, выступающая в форме формально закрепленного в документах организации требования к соответствующему поведению, лежит в основе корпоративной культуры как инструмента управления персоналом.

Степень жесткости применяемого инструментария отражает силу ценностного давления на персонал. Допустимое давление определяется согласием персонала как с содержанием ценностей, так и со степенью жесткости их требований к поведению.

Интегральный показатель степени жесткости требований определяется на базе частных индикаторов, характеризующих разнообразие требований, предъявляемых к персоналу; дисциплинарную строгость (санкции); разнообразие мотиваторов и частоту их применения.

Частные индикаторы степени жесткости устанавливаются на основе следующих параметров:

1. Параметры и их весовые коэффициенты в *частном индикаторе требований к персоналу*. Приведенные весовые характеристики были получены экспертным путем и в случае необходимости могут корректироваться (табл. 2).

К требованиям относятся правила и нормы для сотрудников, за невыполнение которых следуют санкции, при этом их выполнение не является основанием для поощрения.

Для определения частного индикатора разнообразия требований весь набор возможных требований был разделен на две группы. В первую группу вошли дисциплинарные требования, которые направлены на непосредственное обеспечение выполнения сотрудниками их прямых обязанностей.

Вторую группу составили социокультурные требования, косвенным образом влияющие на эффективность деятельности персонала. При этом группа социокультурных требований включает подгруппы, характеризующие разнообразие арсенала «ценностного управления»: чем большее количество групп требований предъявляет организация к сотрудникам, тем выше величина данного показателя.

Таблица 2

**Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе требований к персоналу**

Параметры	Весовой коэффициент в частном индикаторе	Источник данных
Дисциплинарные требования		
Требования трудовой дисциплины (дополняющие типовые должностные инструкции)	0,2	Должностные инструкции (в том числе типовые)
Социокультурные требования		
Требования, предъявляемые к внешнему виду	0,35	Корпоративный кодекс
Требования, касающиеся вне рабочего времени	0,45	Корпоративный кодекс

2. Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе дисциплинарной строгости. Данный индикатор отображает количество санкций (С), приходящихся на каждое требование (табл. 3).

Таблица 3

**Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе дисциплинарной строгости**

Параметры	Весовой коэффициент в частном индикаторе	Источник данных
Санкции на дисциплинарные требования	0,3	Данные кадровой службы компании
Санкции на социокультурные требования	0,7	

3. Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе разнообразия мотиваторов (ЧИМ).

В группу мотиваторов входят внешние по отношению к субъекту условия труда, стимулирующие выполнение или перевыполнение норм и правил прямыми или косвенными методами; невыполнение при этом не предполагает применения санкций (табл. 4).

Таблица 4

**Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе разнообразия мотиваторов (ЧИМ)**

Параметры	Весовой коэффициент в частном индикаторе	Источник данных
Вознаграждения (фиксированная и дифференцированная части зарплаты; премии, бонусы; участие в прибылях; выплаты за длительность работы; индивидуальная/групповая победа в конкурсе; подарки и др.)	0,25	Индивидуальные договоры
Социальный пакет (медицинская страховка; стоматологическая страховка; сбережения на случай исключительных медицинских обстоятельств; программы защиты дохода; пенсионные накопительные схемы; помощь в обучении, дополнительном образовании и др.)	0,35	Индивидуальные договоры, данные кадровой службы компании
Карьера		
Аттестационные программы, в том числе с участием руководства; совпадение критериев оценки работы сотрудников с целями организации; программы повышения квалификации; план карьеры: сроки, направления	0,40	Данные кадровой службы компании

4. Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе частоты применения мотиваторов (ЧИМ) отражают количество применения  $j$ -го мотиватора за определенный промежуток времени (табл. 5).

Таблица 5

**Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе частоты применения мотиваторов**

Параметры	Весовой коэффициент в частном индикаторе	Источник данных
Мотиватор, применяемый один раз в месяц	0,30	Статистическая отчетность кадровой службы компании
Мотиватор, применяемый один раз в квартал	0,25	
Мотиватор, применяемый один раз в полгода	0,20	
Мотиватор, применяемый один раз в год	0,15	
Мотиватор, применяемый один раз в два года	0,10	

Величины *частных индикаторов степени жесткости инструментов управления* рассчитываются по следующей формуле:

$$\text{ЧИ}_{\text{стж}} = \sum_{j=1}^n K_j,$$

где  $\text{ЧИ}_{\text{стж}}$  — частный индикатор степени жесткости, характеризующий, соответственно, разнообразие требований, предъявляемых к персоналу, разнообразие мотиваторов и частоту их применения;  $j$  — количество параметров в частном индикаторе;  $K_j$  — весовой коэффициент параметров, входящих в частный индикатор степени жесткости ( $\sum K_j = 1$ ).

Для расчета динамики данного показателя, предоставляющего возможность мониторинга изменений в корпоративной культуре в определенный период, используется следующая формула:

$$\text{ЧИ}_{\text{стж}} = \sum_{j=1}^n K_j \cdot \frac{Z_n}{Z_{n-1}},$$

где  $Z_n$  — величина параметра в  $n$  году/периоде;  $Z_{n-1}$  — величина параметра в  $(n - 1)$ , предыдущем периоде.

Интегральный показатель степени жесткости инструментов ( $\text{ИП}_{\text{стж}}$ ) определяется как совокупность составляющих его элементов:

$$\text{ИП}_{\text{стж}} = \sum_{i=1}^n d_i \cdot \text{ЧИ}_i,$$

где  $\text{ИП}_{\text{стж}}$  — интегральный показатель степени жесткости инструментов управления;  $d_i$  — весовой коэффициент частного индикатора степени жесткости ( $\sum d = 1$ );  $\text{ЧИ}_i$  — частный индикатор степени жесткости.

Частные индикаторы входят в состав интегрального показателя степени жесткости со следующими весовыми коэффициентами (табл. 6).

Таблица 6

**Частные индикаторы интегрального показателя степени жесткости**

Наименование частного индикатора ( $\text{ЧИ}_{\text{стж}}$ )	Весовой коэффициент ( $d_i$ )
Требования	Определяется эмпирически на основе анализа документации, регламентирующей деятельность сотрудников
Санкции	
Мотиваторы	
Частота применения мотиваторов	

Расчет значения  $\text{ИП}_{\text{стж}}$  позволяет определить степень ценностного давления на сотрудников. Мониторинг динамики интегрального показателя выступает основой для разработки мероприятий и нормативных документов, учитывая реальную и необходимую для управленческого воздействия

степень ценностного давления. Кроме этого, интегральный показатель также является основой для регулирования коэффициента текучести.

Разработанная методика позволяет определить эффективность управления поведением персонала с помощью инструментов корпоративной культуры на основе оценки допустимости использования для каждого сотрудника.

Интегральный показатель, оценивающий пределы использования инструментов корпоративной культуры (ИП<sub>зно</sub>), — показатель значимости ограничений — включает в качестве составляющих частный индикатор, оценивающий значимость требований для каждого сотрудника (ЧИ<sub>т</sub>), и частный индикатор, определяющий значимость мотиваторов для каждого сотрудника (ЧИ<sub>м</sub>):

$$\text{ИП}_{\text{зно}} = \sum_{m=1}^2 d_m \cdot \text{ЧИ}_m,$$

где ИП<sub>зно</sub> — интегральный показатель значимости ограничений;  $d_m$  — весовой коэффициент частного индикатора значимости ограничений ( $\sum d_i = 1$ ); ЧИ<sub>м</sub> — частный индикатор значимости ограничений.

Частные индикаторы входят в состав интегрального показателя значимости ограничений со следующими весовыми коэффициентами (табл. 7).

Таблица 7

#### Частные индикаторы интегрального показателя значимости ограничений

Наименование частного индикатора (ЧИ <sub>м</sub> )	Весовой коэффициент ( $d_m$ )
Требования	0,55
Мотиваторы	0,45

Приведенные весовые характеристики были получены экспертным путем и в случае необходимости могут корректироваться.

Частный индикатор, оценивающий значимость требований и мотиваторов, выступает основой построения интегрального показателя и представляет собой сумму коэффициентов значимости всех требований и мотиваторов (вычисляется для каждого сотрудника). Напомним, что требованиями являются предъявляемые к сотрудникам социальные правила и нормы, соответствующие данной корпоративной культуре, за невыполнение которых следуют санкции, а их выполнение не является основанием для поощрения. К мотиваторам относятся внешние по отношению к субъекту условия труда, стимулирующие выполнение или перевыполнение социокультурных норм и правил прямыми или косвенными методами; невыполнение при этом не предполагает применения санкций.

Величины частных индикаторов значимости ограничений рассчитываются по следующей формуле:

$$\text{ЧИ}_m = \sum_{j=1}^n K_j,$$

где  $K_j$  — коэффициент значимости  $j$ -го ограничения для каждого сотрудника. Данный коэффициент является оценочным и определяется каждым сотрудником по шкале, приведенной в табл. 8.

Таблица 8

**Шкала определения величин частных индикаторов значимости ограничений**

Качество оценки значимости предъявляемого требования	Величина оценочного коэффициента
Совсем не значимое	-2
Слабо значимое	-1
Неопределенно значимое	0
Значимое	1
Сильно значимое	2

Для расчета динамики данного показателя используется формула:

$$\text{ЧИ}_m = \sum_{j=1}^n K_j \cdot \frac{Z_n}{Z_{n-1}},$$

где  $Z_n$  — величина параметра в  $n$  периоде;  $Z_{n-1}$  — величина параметра в  $(n - 1)$ , предыдущем периоде.

Обработка результатов интегрального показателя значимости ограничений для каждого сотрудника организации происходит с помощью кластеризации в следующие группы: максимальные, средние и минимальные значения показателя.

Средние значения показателей характеризуют эффективность управления с применением инструментов корпоративной культуры, которая выражается в управляемости поведением персонала, понимаемой как соответствие поведения воздействиям со стороны руководства.

Наличие значительного числа сотрудников, значение интегрального показателя у которых существенно отличается в минимальную или максимальную сторону, показывает низкую эффективность системы управления. Минимальные значения интегрального показателя указывают на слабую реакцию сотрудников на вводимые ограничения, призванные повысить эффективность работы. Это может быть связано как с неадекватностью применяемых мер (несоответствием типу организационной культуры), так

и с несовместимостью данных сотрудников существующему типу культуры. Если количество сотрудников со значением интегрального показателя, близким к максимальному, превышает 2–3 человека, то это указывает на вышедшее за пределы зоны эффективности применение инструментов корпоративной культуры. Такие сотрудники, скорее всего, станут искать для себя менее регламентированные организации.

Рейтинговый анализ «высоко значимых» ограничений в такой ситуации дает возможность экспертно определить варианты снижения жесткости инструментов корпоративной культуры, что позволяет рассматривать его в качестве метода (или инструмента) повышения эффективности управления организацией в целом.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Корпоративную культуру можно рассматривать как систему ценностных установок, влияющих на решение о принятии или отвержении персоналом организационных ценностей. Особенно важное значение такой подход имеет в отношении персонала, привлекаемого в проектные организации и команды. В условиях проектных организаций корпоративная культура может служить инструментом вовлечения и поддержания лояльности вновь привлекаемых сотрудников. Для проектных организаций характерна проблема согласования привносимых новыми сотрудниками социокультурных и индивидуальных ценностей с организационными ценностями и требованиями корпоративной культуры.

Развитие методов управления, основанных на концепции корпоративной культуры, является перспективным, поскольку обеспечивает конкурентное преимущество организации, вытекающее из согласования ценностных основ поведения членов организации в ее интересах. Вместе с тем это требует дополнительных процедур по формированию корпоративной культуры, базирующейся на системе ценностей, свойственных существующей организационной культуре компании. Важным моментом для повышения эффективности использования таких методов управления является определение оптимального диапазона ценностного давления, который может быть установлен экспертным путем.

По мере развития организации такой диапазон может изменяться. При формировании любых нормативных документов на уровне организации в определенной мере может быть учтена и корпоративная культура, построенная на добровольности выполнения требований, предъявляемых к членам организации и основанных на разделяемых большинством ценностях.

Вызовы современности, такие как необходимость привлечения трудовых мигрантов и повышение уровня конкуренции (например, при появле-



нии сетевых операторов [Радаев, 2005]), актуализируют дальнейшее изучение возможностей корпоративной культуры как одного из инструментов управления компанией и персоналом.

### Литература

- Аверьянов Л. А.* Организационная культура управления современных предпринимательских структур. 2001 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.i-u.ru/biblio/archive/averyanov%5/Forkulup/>
- Андреева И. В.* Организационное поведение. СПб.: ИНЖЭКОН, 2006.
- Андреева И. В., Спивак В. А., Кошелева С. В.* Управление персоналом. СПб.: Нева, 2001.
- Боровикова Н., Паринова А.* Нововведения в организации: предупрежден — значит, защищен // Персонал-Микс. 2004. № 2 (021).
- Вебер М.* Основные социологические понятия // Западно-европейская социология XIX — начала XX веков / По ред. В. И. Добренькова. М.: Международный ин-т бизнеса и управления, 1996. С. 455–491.
- Зайончковская Ж. А.* Россия — аутсайдер на рынке квалифицированного труда. 2006 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.polit.ru/news/2005/01/26/zyanchk.html>
- Иванова Е.* Как провести изменения и остаться в живых // ББП-Персонал. 2003. № 5. С. 49–55.
- Калинин М.* Реструктуризация. Человеческий фактор // Новости авторемонта. 2005. № 40.
- Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; Под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
- Капитонов Э. А.* Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений: Монография. Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2003.
- Китаева Е.* «Step-by-step, пока от монитора не ослеп» // Деловой Петербург. 2005. № 216. С. 9.
- Ковалева Т.* Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-Микс. 2003. № 6. С. 53–58.
- Козлов В. В., Козлова А. А.* Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. 2000. № 1. С. 35–38.
- Липатов С. А.* Социально-психологическая диагностика организационной культуры. Автореф. дис. ... докт. психол. наук. 1999.
- Магура М.* Как подготовить персонал к изменениям // ББП-Персонал 2003. № 4. С. 7–12.
- Макарченко М. А.* Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур. СПб.: СПбГУЭФ, 2004.
- Маклюэн М.* Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего. М.: Академический проект, 2005.
- Мильнер Б. З.* Теория организации. М., 2003.

- Михельсон-Ткач В. Л., Скляр Е. Н.* Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 1. С. 71–77.
- Ортега-и-Гассет Х.* Восстание масс // Вопросы философии. 1989. № 3–4. С. 120–121.
- Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления // Опыт лучших компаний. М.: Прогресс, 1986.
- Плотников А. В.* Человеческий фактор в управлении. СПб.: СПбГУЭФ, 1999.
- Радаев В. В.* Динамика деловых стратегий российских розничных компаний под воздействием глобальных торговых сетей // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 3–26.
- Родин О. А.* Управление развитием организационной культуры на современном предприятии. Дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 1999.
- Романов Д.* Правила укрощения обстоятельств // ББП-Персонал. 2003. № 4. С. 16–20.
- Рудницкий В. В.* Культура общественной организации и экономические отношения. Л.: ЛГУ, 1991.
- Сайченко О. А.* Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий: Дис. канд. экон. наук. СПб., 2002.
- Слинкова О. К.* Понятийный аппарат концепции организационной культуры // Братский ГТУ Международная научно-практическая интернет-конференция «Совершенствование механизма хозяйствования в современных условиях». Братск, 2004.
- Солтыцкая Т. А., Чжан Бо.* Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2005. Вып. 2. С. 90–104.
- Сорокин П.* Кризис нашего времени // Человек. Цивилизация. Общество. М., 1992. С. 427.
- Спивак В. А.* Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.
- Спивак В. А.* Организационная культура. СПб.: Нева, 2004.
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ.*
- Тульчинский Г.* Управление внутрифирменным сопротивлением // Персонал-Микс. 2001. № 2. С. 23–25.
- Чанько А. Д.* Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 29–54.
- Шпенглер О.* Закат Европы. М.: Мысль, 1993.
- Barnard C.* Organization and Management. Selected Papers. Cambridge, MA, 1948.
- Berry J. W., Segall M. H., Kagitcibasi C. (Eds.)* Handbook of Cross-Cultural Psychology: Social Behaviour and Applications. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- Blake R. R., Mouton J. S.* The Managerial Grid III. Houston, TX: Gulf, 1985.
- Cameron K. S.* Effectiveness as Paradox // Management Science. 1986. Vol. 32. N 5. P. 539–553.
- Deal T. E., Kennedy A. A.* Corporate Cultures: The Rites & Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.
- Denison D. R.* What IS the Difference Between Organizational Culture & Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars // Academy of Management Review, 1996. Vol. 21. N 3. P. 619–654.
- Handy C.* Gods of Management. London: Pan Books, 1979.

- Harrison R.* Choosing the Depth of Organizational Intervention // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1970. Vol. 6. P. 181–202.
- Harrison J. K.* Individual and Combined Effects of Behavior Modeling and Cultural Assimilator in Cross-Cultural Management Training // *Journal of Applied Psychology*. 1992. Vol. 77. N 6. P. 952–962.
- Hofstede G.* Cultural Constraints in Management Theories // *Academy of Management Executive*. 1993. Vol. 7. N 1. P. 81–94.
- Hofstede G.* *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Jonson R., Ouchi W.* Made in America // *Harvard Business Review*. 1974. Vol. 52. N 5. P. 61–69.
- Keys J., Miller T.* The Japanese Management Theory Jungle // *Academy of Management Review* 1984. Vol. 9. N 2. P. 342–353.
- Lammers C. J., Hikson D. L.* *Organizations Alike and Unlike: International and Interinstitutional Studies in the Sociology of Organizations*. Boston, MA: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- Matsumoto D., Kudoh T., Scherer K., Wallbott H.* Antecedents of and Reactions to Emotions in the United States and Japan // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1989. Vol. 19. P. 267–286.
- Morita A.* *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. London: Harper Collins, 1987.
- Oliver N., Wilkinson B.* *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*. Oxford: Basil Blackwell, 1992.
- Ouchi W. G.* *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Quinn R. E.* *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. *Trompenaars F.* *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. N. Y.: Irwin, 1988.
- Trompenaars F.* *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing. 1996.
- Turnbull B.* The «Japanization» of Production and Industrial Relations at Lucas Electrical // *Industrial Relations Journal*. 1986. Vol. 17. N 3. P. 193–206.

Статья поступила в редакцию 24 октября 2007 г.