
СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 316.35

РАРЕНКО А.А.* РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. DOI: 10.31249/rsoc/2021.01.09

Аннотация. В статье на материале эмпирических данных рассматривается вопрос о роли организационной культуры в управлении персоналом российских организаций. Приводятся и анализируются определения понятия «организационная культура» как у зарубежных, так и у отечественных исследователей. Отмечается осознание роли организационной культуры сотрудниками российских организаций.

Ключевые слова: организационная культура; российские организации; управление персоналом; трудовой коллектив; функции организационной культуры; организационная культура как инструмент управления.

RARENKO A.A. The role of organizational culture in the personnel management of Russian organizations.

Abstract. The article considers the role of organizational culture in the personnel management of Russian organizations on the basis of empirical data. Definitions of the concept of «organizational culture» by both foreign and domestic researchers are given and analyzed. The article emphasizes the awareness of the role of organizational culture among employees of Russian organizations.

* Раренко Андрей Алексеевич – младший научный сотрудник отдела социологии и социальной психологии Института научной информации по общественным наукам РАН. E-mail: andrejj97@rambler.ru

Keywords: organizational culture; Russian organizations; personnel management; labor team; functions of organizational culture; organizational culture as a management tool.

Для цитирования: Раренко А.А. Роль организационной культуры в управлении персоналом российских организаций // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. – 2021. – № 1. – С. 138–157. DOI: 10.31249/rsoc/2021.01.09

Сам термин «организационная культура» возник относительно недавно. В настоящее время существует около 100 определений этого понятия. Согласно определению Э. Шейна, под организационной культурой следует понимать «совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей, по мере того как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными» [Шейн, 2013, с. 10]. Х. Шварц и С. Дэвис считают, что организационную культуру следует рассматривать как «комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп» [цит. по: Ермолаев, 2012, с. 79], а У. Оучи полагает, что организационная культура заключена в «символах, церемониях и мифах, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» [цит. по: там же].

В.П. Пугачев вслед за американским исследователем П. Вейлем понимает организационную культуру как «как бы коллективную личность, ее внутренний мир, проявляющийся в поведении» [Пугачев, 2019, с. 335]. Пугачев отмечает, что понятие «организационная культура» включает в себя «систему типичного сознания и поведения сотрудников в единстве его (поведения) субъективных (связанных с сознанием людей) и объективных (материализованных, воспринимаемых нами с помощью органов чувств) компонентов» [там же]. Т.О. Соломанидина рассматривает организационную культуру как «социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов

и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху» [Соломанидина, 2003, с. 456], а Ю.Г. Одегов и П.В. Журавлев предлагают рассматривать организационную культуру как «совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации», отмечая, что ценности, нормы, точки зрения и идеи «входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам»; таким образом, «культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике» [цит. по: Ермолаев, 2012, с. 79].

Цель любой организации заключается в том, чтобы максимально эффективно выполнять поставленные перед ней задачи. В статье Ю.А. Андреевой «Технологии формирования и изменения организационной культуры» указывается, что, хотя «эффективность деятельности организации в значительной мере определяется такими факторами, как производственные мощности, технологии выполнения работ, персонал, его квалификация, потенциал развития», «к наиболее значимым элементам внутренней среды относится организационная культура фирмы, которая выступает в качестве условной системы, состоящей из набора правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия» [Андреева, 2008, с. 60]. Результативность персонала зависит не только от денежного вознаграждения, но и от того, насколько психологически комфортно ему работать в данной организации. Таким образом, можно утверждать, что эффективность деятельности организации должна рассматриваться не только как экономическая результативность процесса управления, но и как результативность психологическая. На последнюю значительное воздействие оказывает сплоченность коллектива, социально-психологический климат в организации, привлечение сотрудников к принятию управленческих решений, понятность и приемлемость для персонала целей и задач организации, а также способов их достижения, наличие все-

ми разделяемых ценностей и др. То есть на эффективность организации прямым образом влияет организационная культура.

Организационная культура является важнейшим инструментом, позволяющим оказывать значимое влияние на управление персоналом. Следует также иметь в виду, что организационная культура, подобно любому явлению, может иметь как положительный, так и отрицательный эффект. Восприятие сотрудниками организационной культуры, сложившейся в их организации, как позитивной / негативной будет существенным образом влиять на то, как сотрудники относятся к выполнению своих профессиональных обязанностей, на их отношение к принятию на себя ответственности за результаты работы предприятия, на взаимоотношения в коллективе и пр.

Благодаря перечисленным выше характеристикам организационная культура выполняет важные функции как внутри организации, так и за ее пределами. К таковым в первую очередь относятся: 1) охранная; 2) интегрирующая; 3) регулирующая; 4) замещающая; 5) адаптивная; 6) образовательная (развивающая); 7) функция управления качеством. Отдельно выделяют группу функций организационной культуры, связанную с адаптацией организации к внешней среде (подробнее см.: [Олянич, 2008]).

Охранная функция проявляется в том, что специфическая для каждой компании система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды. Интегрирующая функция заключается в том, что единая система ценностей позволяет каждому члену компании ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Более того, благодаря этой функции в компании формируется чувство общности (что помогает сплачивать организацию), а также оригинальный имидж организации. Регулирующая функция организационной культуры формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил, в том числе неписаных, организационная структура определяет поведение людей в процессе работы, задает однозначность и упорядоченность в процессах хозяйственной деятельности. Замещающая функция организационной культуры способствует замене формальных механизмов и отношений в фирме на неформальные, что

обеспечивает экономию на издержках управления. Адаптивная функция позволяет новым сотрудникам компании безболезненно вписаться в социальную и производственную системы предприятия и в действующую систему отношений, а также усиливает преданность организации. Образовательная (развивающая) функция позитивно воздействует на воспитание, поднимает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая «человеческий капитал» и систему социальной стабильности. Функция управления качеством определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции.

Группа функций организационной культуры, связанная с адаптацией организации к внешней среде (среди которых: 1) функция достижения баланса между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к нуждам общества; 2) функция регулирования партнерских отношений; а также 3) функция ориентации на потребителя), ценна как для организации, так и для ее членов, поскольку эти функции гармонизируют отношения и внутри организации, и с внешним окружением.

В работах как зарубежных, так и российских исследователей неоднократно подчеркивается, что эффективная (позитивная) организационная культура является одним из самых действенных способов делегировать функции руководителя его подчиненным, потому что именно организационная культура задает долгосрочную цель существования организации, создает корпоративные стандарты, которых необходимо придерживаться для эффективного решения поставленных задач, убеждает работников в правильности этих целей и стандартов и способствует передаче (трансляции) сотрудникам корпоративных ценностей. Организационная культура влияет не только на то, что работники делают, но и на то, как они это делают: убежденность в том, что выполняемая работа имеет, например, социальную значимость, помогает сотрудникам организации почувствовать свою ответственность перед обществом, мотивирует их на быстрое и качественное выполнение этой работы.

Идею, что организационная культура – мощное средство в управлении персоналом организации, также подтверждают представители российских организаций, принявшие участие в проводимом нами интервью (см. приложение). По их словам, в их ком-

паниях организационная культура выполняет интегрирующую роль, способствует большей эффективности работы. Так, Константин Х. (менеджер компании, занимающейся поставкой оптического оборудования) отмечает, что, оказывая воздействие на персонал, организационная культура влияет на качество работы.

Несмотря на то что определяющую роль в формировании и поддержании организационной культуры на хорошем уровне в российских организациях играют лидеры организации, в успешных компаниях пользуются совокупностью механизмов, позволяющих удерживать компанию на высоком уровне организационной культуры. В качестве важнейших механизмов обычно указываются следующие: принципы отбора персонала, методы социализации, обучение персонала, структура организации, обустройство рабочих мест и мест отдыха (более подробно см.: [Организационная культура, 2006]).

Действительно, лидеры устанавливают основные правила и нормы поведения в организации. Среди действенных механизмов поддержания организационной культуры – способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, его реакция на сложные ситуации и кризисы, намеренное воздействие на трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждений и продвижения по службе.

В научно-специальной литературе отмечается, что при отборе персонала необходимо придерживаться принципа совместимости новых сотрудников с уже сложившейся организационной культурой, традициями предприятия, для чего используют различные приемы, такие как тестирование, собеседование и пр. Скажем, в ряде компаний даже национального уровня, не говоря уже о межнациональных и транснациональных, претенденты на вакансию должны пройти многоступенчатую систему интервью.

Однако даже при высокоэффективном механизме подбора и отбора персонала возникает проблема адаптации новых сотрудников к организационной культуре предприятия. Социализация как метод адаптации к организации, как правило, проходит в несколько этапов. На предварительной стадии сотрудник знакомится с работой и организацией до поступления на работу. На стадии начала работы он оценивает и сравнивает свои ожидания с реальностью.

Третья стадия – стадия непосредственной адаптации – предполагает согласование своих интересов и ожиданий с новой реальностью.

В настоящее время в работах как отечественных, так и зарубежных исследователей подчеркиваются три подхода к пониманию роли организационной культуры.

Во-первых, *организационная культура рассматривается как инструмент управления*, т.е. то, с помощью чего руководители имеют возможность создать более эффективную организацию [Зайцева, Зуб, 2008; Управление персоналом организации, 2010]. С точки зрения указанного подхода под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей. Данный подход акцентирует внимание на том, как, осуществляя управление различными аспектами культуры (ценностные ориентации, убеждения, нормы, технологии, взаимоотношения с потребителями), можно повысить эффективность деятельности организации. Неудивительно, что Г. Хофстеде в организационной культуре усматривает некоторую прогнозную функцию. Организационная культура есть психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет (более подробно см.: [Hofstede, 2010]).

Во-вторых, *организационная культура понимается как среда управления*, где взаимодействуют элементы организации и осуществляются основные организационные процессы. В данном случае организационная культура – это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе.

В-третьих, *организационная культура видится объектом управления*. Этот подход, с одной стороны, повторяет доводы двух вышеупомянутых направлений; с другой стороны, он охватывает множество теорий, посвященных элементной структуре, типам культуры, поиску взаимосвязей между ее элементами. Таким образом, организационная культура задает некоторую систему коорди-

нат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее в себя ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Инновационная культура обеспечивает восприимчивость людей к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и реализовывать новшества во всех сферах жизни. Инновационная культура отражает целостную ориентацию человека, закреплённую в мотивах, знаниях, умениях и навыках, а также образах и нормах поведения. Она показывает как уровень деятельности соответствующих социальных институтов, так и степень удовлетворения людей участием в них и его результатами. Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров, обусловленная единомыслием сотрудников в том, что является целью организации и за что она выступает. Сильная организационная культура способствует сплочённости сотрудников, верности и преданности организации.

Роль организационной культуры в управлении персоналом современной российской организации сложно переоценить, поскольку, как было показано выше, именно организационная культура является тем действенным механизмом, благодаря которому инновационная организация функционирует как единое целое и достигает поставленных перед ней задач.

Список литературы

Андреева Ю.А. Технологии формирования и изменения организационной культуры // Научный вестник УрАГС. – 2008. – № 4. – С. 59–65.

Ермолаев Ю.А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» // Вестник ТГУ: организация и управление. – 2012. – № 9. – С. 78–85.

Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 336 с.

Олянич Д.Б. Теория организации. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 408 с.

Организационная культура : учебник / под ред. Н.И. Шаталовой. – М. : Экзамен, 2006. – 652 с.

Пугачев В.П. Управление персоналом организации : учебник. – М. : Юрайт, 2019. – 402 с.

Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учебное пособие. – М. : Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 351 с.

Hofstede G.H. Cultures and organizations : software of the mind. – N.Y. : McGraw Hill, 2010. – XIV, 561 p.

**Приложение к статье А.А. Раренко.
Результаты экспертного интервью
«Особенности организационной культуры
российских организаций»**

Интервью проводились частично устно, частично в письменной форме.

Константин Х. (менеджер компании, занимающейся поставкой оптического оборудования)

1. Как Вы считаете, какова роль организационной культуры в управлении персоналом российских компаний?

Организационная культура влияет на качество работы.

2. Культура оказывает влияние на персонал?

Да, оказывает.

3. Если да, то какие элементы организационной культуры оказывают наибольшее влияние на персонал? Почему?

В компании, которая занимается торговлей, элементов культуры немного. Совместные мероприятия.

4. Как Вы полагаете, организационная культура российских компаний отличается от организационной культуры зарубежных компаний? Если да, то в чем заключаются основные отличия?

У зарубежных компаний со столетней историей существуют свои традиции. Например, преемственность. Компания переходит от отца к сыну и т.д. ОК (здесь и далее организационная культура. – А.А. Раренко) поставлена так, что у них есть множество совместных мероприятий (родители с детьми, совместный отдых, слоганы и т.д.). Например, ты не можешь носить обувь Nike, работая в Adidas.

5. *Представьте, что Вы решили провести диагностику организационной культуры российских компаний. Какие методы Вы бы использовали в этих целях? Почему?*

Опрос сотрудников: как сотрудники понимают, что это такое. Что для них есть корпоративная культура.

6. *Как Вы считаете, какие аспекты / элементы / параметры организационной культуры российских компаний следовало бы оценить в первую очередь при проведении ее диагностики? Почему?*

Нет ответа. – А.А. Раренко.

7. *Каковы сильные стороны организационной культуры российских компаний?*

Семейный отдых работников, брендрование.

8. *Каковы слабые стороны организационной культуры российских компаний?*

Отсутствие организационной культуры как таковой.

Елизавета Ш. (представитель телекоммуникационной компании)

1. *Как Вы считаете, какова роль организационной культуры в управлении персоналом российских компаний?*

ОК играет важную роль в управлении персоналом. Она усиливает вовлеченность персонала, внедрение общих ценностей объединяет коллектив, появляется чувство сопричастности к деятельности. Следовательно, эффективнее достигаются цели компании.

2. *Культура оказывает влияние на персонал?*

Да.

3. *Если да, то какие элементы организационной культуры оказывают наибольшее влияние на персонал? Почему?*

Ценности компании, различные имиджевые атрибуты (интерьер офиса, рабочее место и т.д.), традиции и обычаи, стиль руководства. Мой выбор обусловлен тем, что данные элементы показывают, что в данной организации считается допустимым, как себя надо вести, взаимодействовать с коллегами и клиентами. По этим составляющим можно сразу понять, что в компании ставится во главе и насколько тебе как работнику тут будет комфортно.

4. Как Вы полагаете, организационная культура российских компаний отличается от организационной культуры зарубежных компаний? Если да, то в чем заключаются основные отличия?

В России чаще всего формальное отношение к ОК. Оно закреплено на бумаге, об этом говорится, пишется на сайте, но по факту реальность далека от этого. На Западе это понятие существует давно (оно оттуда и пошло, в принципе). Ценности интегрированы в цели и стратегию компании. Активно реализуются.

5. Представьте, что Вы решили провести диагностику организационной культуры российских компаний. Какие методы Вы бы использовали в этих целях? Почему?

Двумя: интервьюирование / анкетирование сотрудников и экспериментальный (т.е. как новичок устроится в компанию). Это даст реальную картинку происходящего, а не то, что в документах формально.

6. Как Вы считаете, какие аспекты / элементы / параметры организационной культуры российских компаний следовало бы оценить в первую очередь при проведении ее диагностики? Почему?

Стиль руководства и ценности. Я считаю, что это фундамент ОК.

7. Каковы сильные стороны организационной культуры российских компаний?

Сплоченность, вовлеченность, т.е. следование ценностям (если они реально внедрены). Этичность – редко встретишь фамильярный подход.

8. Каковы слабые стороны организационной культуры российских компаний?

1) Формализовано на бумаге, но не реализовано; 2) многие организации настолько бюрократизированы, что там это невозможно; 3) компании не могут понять смысла, а затем и необходимости внедрения ОК.

Екатерина П. (специалист HR-компаний)

1. Как Вы считаете, какова роль организационной культуры в управлении персоналом российских компаний?

Организационная культура играет важную роль в управлении персоналом российских компаний. Стиль и техники руководства во многом подстраиваются под текущую оргкультуру, а также

многие другие факторы. Культура однозначно влияет на персонал, поскольку именно она формирует базовые установки и ценности в людях, глубинные, которые трудно изменить.

2. Культура оказывает влияние на персонал?

Да.

3. Если да, то какие элементы организационной культуры оказывают наибольшее влияние на персонал? Почему?

По моему мнению, наиболее сильно влияют такие элементы организационной культуры, как язык, традиции и легенды, модель поведения руководства. Модель поведения руководства сильно влияет потому, что у всех людей с детства есть привычка и навык обучения на примере (в детстве это обучение – «подражание» примеру старших). Наличие своего корпоративного языка помогает дифференцировать свою особенную культуру, ведь именно язык лежит в основе культуры. Когда в компании есть свой «сленг», люди автоматически становятся общностью.

4. Как Вы полагаете, организационная культура российских компаний отличается от организационной культуры зарубежных компаний? Если да, то в чем заключаются основные отличия?

Я считаю, что определенные различия между культурой в российской компании и в зарубежной компании есть. Определенно, менталитет накладывает свой отпечаток. В разных культурах разные базовые ценности, ориентации. Например, в менталитете американцев есть базовые установки на ценность личного успеха, соревнование, индивидуальность, в то время как в российской традиции значительное место отдается коллективу и взаимоотношениям в нем, понятию справедливость. Конечно, эти национальные культурные различия не могут не сказываться на организационной культуре компаний, но они не всегда будут определяющими.

5. Представьте, что Вы решили провести диагностику организационной культуры российских компаний. Какие методы Вы бы использовали в этих целях? Почему?

Частый метод при оценке оргкультуры – опросники (Камерон и Куинн, Хофстеде). Также эффективными методами могут быть анализ организационных документов (язык, легенды, традиции). Я думаю, что при диагностике необходимо использовать

комплекс методов, это поможет получить более достоверные результаты.

6. Как Вы считаете, какие аспекты / элементы / параметры организационной культуры российских компаний следовало бы оценить в первую очередь при проведении ее диагностики? Почему?

При оценке оргкультуры следует анализировать корпоративные ценности, наличие формальной и неформальной культур и степень их противоречия, глубину проникновения корпоративной культуры (т.е. как количественно и качественно ее разделяют работники); можно анализировать гибкость оргкультуры (это может быть полезно с управленческой точки зрения для оценки возможности изменения оргкультуры под бизнес-стратегию).

7. Каковы сильные стороны организационной культуры российских компаний?

В российском менталитете есть такая установка на кооперацию, которая способствует тому, что русские легко объединяются в команды и готовы работать сообща. Также нашей культуре свойственна большая вовлеченность людей, в том числе эмоциональная. Благодаря этому российские работники способны глубоко проникать и разделять корпоративную культуру.

8. Каковы слабые стороны организационной культуры российских компаний?

Большое влияние на нее оказывает авторитет руководителей, очень многое зависит от конкретных личностей, что делает культуру во многом нестабильной. Из-за низкой открытости культуры часто коммуникации недостаточно для поддержания единой оргкультуры на всех уровнях. Большой элемент реактивности в оргкультурах, что часто мешает при изменениях.

Алексей К. (представитель консалтинговой компании)

1. Как Вы считаете, какова роль организационной культуры в управлении персоналом российских компаний?

Говоря об организационной культуре в российских компаниях, следует в первую очередь отметить, что в наибольшей степени она представлена в крупных организациях. У таких компаний есть все средства для создания полноценной системы организационной культуры. Ее роль во многом одинакова во всех организациях – привлечение новых сотрудников и удержание текущих пу-

тем создания комфортных условий труда, системы коммуникаций и взаимоотношений, поощрение достижений сотрудников и т.д. В компаниях среднего уровня и иногда в небольших организациях оргкультура тоже представлена, но в меньшей степени; часто этому вопросу не уделяется должного внимания.

2. Культура оказывает влияние на персонал?

Да. Культура оказывает прямое влияние на персонал, так как от нее во многом зависит характер отношений между сотрудниками в коллективе, то, каким образом выполняется работа, как происходит распределение задач в команде, а также мотивация персонала к работе и желанию строить свою карьеру в конкретной организации, характер коммуникации между руководством и подчиненными.

3. Если да, то какие элементы организационной культуры оказывают наибольшее влияние на персонал? Почему?

На мой взгляд, из элементов культуры наибольшее влияние оказывают ценности организации, поскольку именно они определяют характер взаимоотношений, порядок работы и распределения задач, непосредственно влияют на поведение сотрудников и на их отношение к организации в целом.

4. Как Вы полагаете, организационная культура российских компаний отличается от организационной культуры зарубежных компаний? Если да, то в чем заключаются основные отличия?

Да, культура в основном отличается (за исключением нескольких крупных IT-компаний). Главная ее черта – иерархичность, которая проявляется в формальных и неформальных отношениях, в возможностях для работников разного уровня. В российских компаниях часто нет свободы выбора в условиях труда, порядке выполнения работы, команды. Руководство часто бывает несколько отделено от основного коллектива. Не так часто можно встретить преобладание неформальных отношений между коллегами. В целом сама система ценностей для российских компаний характерна несколько иная, нежели для зарубежных: в нашей стране преобладают ценности порядка и благополучия, за рубежом – развития и отношений.

5. Представьте, что Вы решили провести диагностику организационной культуры российских компаний. Какие методы Вы бы использовали в этих целях? Почему?

В порядке убывания важности: 1) анкетирование или опрос позволит непосредственно узнать отношение сотрудников к тем или иным особенностям оргкультуры; 2) сравнительный анализ – рассмотреть культуру как систему в одной из организаций и сравнить ее с другими данными; вывести закономерности / тенденции; 3) наблюдение – непосредственно наблюдать за поведением сотрудников и характером их взаимоотношений для последующей независимой оценки.

6. Как Вы считаете, какие аспекты / элементы / параметры организационной культуры российских компаний следовало бы оценить в первую очередь при проведении ее диагностики? Почему?

Как было сказано в ответе на третий вопрос, ценности в наибольшей степени влияют на персонал, поэтому их следовало бы оценить в первую очередь. Также стоит обратить внимание на степень самостоятельности работника, характер взаимоотношений между равными сотрудниками и между руководителями и подчиненными, насколько поощряется инициатива и инновационность, отношение к конфликтам и методы их разрешения.

7. Каковы сильные стороны организационной культуры российских компаний?

Централизованность управления, четкая координация задач и работы команд, нацеленность на результат и прибыльность, ориентация на стабильный рост.

8. Каковы слабые стороны организационной культуры российских компаний?

Качество взаимоотношений в коллективе, иерархичность, инновации работников часто не поощряются, низкая доля социальных ценностей в культуре.

Павел Т. (представитель логистической компании)

1. Как Вы считаете, какова роль организационной культуры в управлении персоналом российских компаний?

Нет ответа. – *А.А. Раренко.*

2. Культура оказывает влияние на персонал?

Да, оказывает.

3. Если да, то какие элементы организационной культуры оказывают наибольшее влияние на персонал? Почему?

Принцип командности в работе; личная ответственность сотрудника за выполнение возложенных на него обязанностей; уважительные отношения между сотрудниками независимо от отношений подчиненности (не допускать оскорблений и перехода на личности даже при критике за ошибки в работе); личные симпатии или антипатии не должны иметь влияние на выполнение служебных обязанностей; поддержание чистоты в помещениях, приветствуется «озеленение» помещений комнатными растениями; в нашей компании принято обращаться друг к другу на «ты», если нет существенной разницы в возрасте либо в служебном положении; ежемесячно обновляемое объявление о днях рождения сотрудников в текущем месяце.

4. Как Вы полагаете, организационная культура российских компаний отличается от организационной культуры зарубежных компаний? Если да, то в чем заключаются основные отличия?

На мой взгляд (могу ошибаться), в зарубежных компаниях (западных) отношения более официальные и формализованные.

5. Представьте, что Вы решили провести диагностику организационной культуры российских компаний. Какие методы Вы бы использовали в этих целях? Почему?

Обязательно посетил бы сайт компании, чтобы понять, какое впечатление она хочет произвести на потенциальных клиентов и партнеров.

Зайти на сайт вакансий, где она публикует свои объявления о поиске сотрудников. Там наверняка будет несколько слов о корпоративных ценностях.

Обычное наблюдение за общением сотрудников между собой. Очень полезны в этом плане «разговоры в курилке» и на корпоративе.

Наружный осмотр офисных помещений и рабочих мест сотрудников: там наверняка можно будет увидеть, какие проявления этой культуры.

Изучение корпоративной переписки, если у Вас есть к ней доступ.

6. Как Вы считаете, какие аспекты / элементы / параметры организационной культуры российских компаний следовало бы оценить в первую очередь при проведении ее диагностики? Почему?

Корпоративный стиль, поскольку через него компания старается выделиться среди остальных; форма одежды сотрудников; общение сотрудников в рабочих и нерабочих ситуациях; стиль рабочей переписки: дружеский или скорее деловой; есть ли уникальные для этой компании корпоративные праздники и памятные даты; имеется ли какой-то «местный фольклор»: афоризмы и шутки, понятные тем, кто давно уже работает в этой компании; допустимо ли, если сотрудник занимается в рабочее время личными делами или для компании главное – результат работы сотрудника; как в компании относятся к любовным отношениям между сотрудниками: это не одобряется / «без комментариев» / считается нормальным и незанормальным; отношение к событиям в семейной жизни сотрудников: принято ли поздравлять с рождением ребенка, например.

7. Каковы сильные стороны организационной культуры российских компаний?

Нет ответа. – *А.А. Раренко.*

8. Каковы слабые стороны организационной культуры российских компаний?

Думаю, меньшая формализация отношений, упомянутая выше, может в одних случаях проявляться как сильная, а в других – как слабая сторона.

Мария Я. (заведующая отделом научной организации)

1. Как Вы считаете, какова роль организационной культуры в управлении персоналом российских компаний?

Роль важная. В любой организации, даже хаотично управляемой, складывается своя корпоративная культура. В зависимости от целей, ценностей, принятых внутренних норм и правил предприятие становится успешным или нет.

2. Культура оказывает влияние на персонал?

Да.

3. Если да, то какие элементы организационной культуры оказывают наибольшее влияние на персонал? Почему?

Цели, ценности, миссия организации, неформальные нормы и прописанные правила (инструкции), система поощрений – элементы, из которых складывается «дорожная карта» для работника предприятия.

4. Как Вы полагаете, организационная культура российских компаний отличается от организационной культуры зарубежных компаний? Если да, то в чем заключаются основные отличия?

Вероятно, да. Думаю, корпоративная культура любой организации испытывает на себе влияние особенностей трудовой культуры социума, в котором функционирует предприятие. Например, для российского общества характерно небрежное отношение к соблюдению законов, зачастую формальные нормы лишь прописаны в инструкциях, но реально действуют другие – неформальные. Последние нигде не прописаны, но поддерживаются коллективом в качестве «правильных». Еще, на мой взгляд, существуют проблемы, связанные с подавлением инициативы и перекосом в сторону авторитарного стиля управления. Впрочем, есть и немало демократично ориентированных российских компаний. Еще одна особенность отечественных организаций – копирование (иногда разумное, иногда бездумное) зарубежных техник и технологий управления персоналом, например упор на поддержание духа конкурентной борьбы в организации.

5. Представьте, что Вы решили провести диагностику организационной культуры российских компаний. Какие методы Вы бы использовали в этих целях? Почему?

Анкетирование сотрудников и администраторов, так как это наиболее простой метод получения необходимой информации.

6. Как Вы считаете, какие аспекты / элементы / параметры организационной культуры российских компаний следовало бы оценить в первую очередь при проведении ее диагностики? Почему?

Ценности организации, поддерживаемые образцы поведения, технологии и стиль управления, система поощрений и порицаний, система поддержки работников, субъективная оценка работниками сложившегося в организации микроклимата.

7. Каковы сильные стороны организационной культуры российских компаний?

Думаю, в каждой компании они свои. Но в целом способность работников кооперироваться и мобилизоваться в экстремальных обстоятельствах (способность к интенсивному, героическому труду в условиях катастроф, войн и т.п.), что обусловлено многовековыми традициями «выживания» в российском социуме. Проявление гибкости в сложных обстоятельствах.

8. Каковы слабые стороны организационной культуры российских компаний?

Страх некоторых руководителей (зачастую советской закалки) перед новациями и инициативами. С одной стороны, проблемы с организованностью и соблюдением законов, с другой – в отдельных случаях тренд на сильнейшую бюрократизацию, стремление все «прописать» в инструкции. Неумение быстро перестраиваться и подстраиваться под изменения в обыденных обстоятельствах. Иногда бездумное копирование западных образцов администрирования.

Марина Г. (специалист по управлению персоналом организации по производству одежды на каждый день)

1. Как Вы считаете, какова роль организационной культуры в управлении персоналом российских компаний?

Большая роль, так как она непосредственно оказывает влияние на вовлеченность сотрудников, их лояльность. Общие корпоративные ценности, традиции и др. позволяют сотруднику чувствовать себя частью компании.

2. Культура оказывает влияние на персонал?

Да.

3. Если да, то какие элементы организационной культуры оказывают наибольшее влияние на персонал? Почему?

Нельзя выделить какой-то конкретный элемент, который оказывает наибольшее воздействие. Все элементы должны быть взаимосвязаны и выстроены в логическую систему. Например, сформировав некие общие цели компании, ее философию, используя символы и атрибуты, компания может рассчитывать на развитую культуру труда сотрудников, поведение и коммуникации.

4. Как Вы полагаете, организационная культура российских компаний отличается от организационной культуры зарубежных компаний? Если да, то в чем заключаются основные отличия?

Да, существенно. Во многих российских компаниях понятие организационной культуры есть только на словах, а не на практике (включая малый бизнес и т.д.). В то время как в компаниях, работающих на российском рынке, но относящихся к зарубежным,

культура процветает (например, компании сектора FMCG¹). Основное отличие – ментальность. Некоторые российские компании не понимают, зачем тратить финансы на развитие корпоративной культуры в компании. В то время как зарубежные заведомо воспринимают сотрудников как личностей, которым необходимы различные аспекты даже на работе.

5. Представьте, что Вы решили провести диагностику организационной культуры российских компаний. Какие методы Вы бы использовали в этих целях? Почему?

Если малая компания – социологические методы (опросы и т.д.), психологические. Если крупная компания – консультационные услуги компаний большой четверки либо различных агентств (они имеют в арсенале комплекс методов).

6. Как Вы считаете, какие аспекты / элементы / параметры организационной культуры российских компаний следовало бы оценить в первую очередь при проведении ее диагностики? Почему?

В первичной диагностике можно провести оценку миссии компании, ценностей, атрибутов. Затем культура разделения целей и ценностей компании сотрудниками.

7. Каковы сильные стороны организационной культуры российских компаний?

Рост мотивированных сотрудников, конкурентоспособность.

8. Каковы слабые стороны организационной культуры российских компаний?

Бюрократичность, низкие темпы развития – прокрастинация.

¹ FMCG (англ. fast moving consumer goods) – товары повседневного потребления.