В.А. Макеев

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

МАКЕЕВ Валерий Александрович – кандидат философских наук, профессор кафедры гуманитарно-социальных и естественнонаучных дисциплин Московского института права (e-mail: vmakeev48@mail.ru)

Аннотация. *Описываются этапы исследования культурологических проблем корпорации: 1) диагностика недостатков; 2) исследование условий функционирования культуры организации; 3) формулировка проблем, выдвижение гипотез; 4) операционализация проблемы.*

Ключевые слова: *корпоративная культура, корпоративные нормы и ценности, корпоративная философия.*

Формирование корпоративной культурой – сложная проблема. Нельзя упрощенно понимать, что в организации будут решены вопросы управления корпоративной культурой, если во всех помещениях висят плакаты с формулировками миссии компании, сотрудники одеты более или менее одинаково, регулярно проводятся корпоративные праздники, на которых персонал исполняет гимн компании.

Корпоративная культура по своей природе более инертна, чем многие другие объекты управления. Поэтому результаты мероприятий по управлению корпоративной культурой будут проявляться не сразу, а необходимые действия по ее изменению должны опережать остальные преобразования.

Несмотря на все эти трудности, нельзя отрицать самой возможности управления корпоративной культурой. Достаточно сослаться хотя бы на то, что весьма успешные примеры управления ею можно обнаружить в истории деятельности таких организаций, как ремесленные корпорации, офицерский корпус, церковь и т. п.

Формирование культуры организации можно рассматривать как результат взаимодействия двух основных составляющих: во-первых, это представления, ценности и организационные действия основателей, руководителей и лидеров компании; во-вторых, их адаптация и ответные реакции персонала, не участвующего в управлении.

Тезис, что корпоративная культура в основном формируется на основе базовых установок основателей организации, обосновывают многие зару-

бежные и отечественные ученые[1]. В дальнейшем эта культура поддерживается за счет отбора персонала, целенаправленной деятельности менеджмента всех уровней. Эта позиция достаточно обоснована, однако ее нельзя излишне упрощать и изображать дело так, будто лидеры организации могут сформировать любую желаемую ими культуру.

Во-первых, в корпоративной культуре закрепляются не любые ценности и нормы, а лишь такие, которые приводили и приводят к успешному решению стоящих перед организацией задач. В этом плане понятие культурной парадигмы организации позволяет объяснить многие важные аспекты и факторы формирования корпоративной культуры. В рамках такого понимания успешные и эффективные способы решения различных проблем становятся общим достоянием организации и закрепляются в виде образцов, моделей для последующей деятельности. Они преобразуются в культурный запас компании, в ценности и нормы действий ее персонала.

Во-вторых, как отмечалось, в формировании корпоративной культуры переплетаются сознательно планируемые и целенаправленные процессы, с одной стороны, и стихийные, спонтанно складывающиеся процессы – с другой. Это обстоятельство осознано специалистами, которые занимаются вопросами управления корпоративной культурой. Они понимают, что внедрение в сознание персонала нужных представлений и ценностей невозможно сделать лишь путем распоряжений или наставлений.

Сочетание управляемых и спонтанных сторон корпоративной культуры характерно для самых передовых организаций. Можно привести характерный пример. Американские ученые Ст. Ковальчик и Дж. Гиусти исследовали соотношения планируемых и спонтанных процессов в формировании корпоративной культуры в компании «Хьюлетт-Паккард». Эта известная высокотехнологичная компания вызывала интерес у многих исследователей корпоративной культуры, и все они пришли к выводу, что «культуру Хьюлетт-Паккард можно назвать сильной и вполне определенной, несмотря на совсем небольшое количество эмпирических доказательств этого утверждения. В действительности Хьюлетт-Паккард формализовала свою культуру, опубликовав документ, названный «Путь Хьюлетт-Паккард», в котором подробно излагаются ценности (доверие и уважение к личности, стремление к высокому уровню работы и сотрудничества, безусловная честность в делах, достижение целей посредством коллективной работы, гибкости и инновации), цели (прибыль, покупатели, сфера интересов, рост, акционеры, менеджмент, гражданская позиция) и стратегии (управление

[1] См.: *Шейн, Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб., 2002; *Кузнецова, Е.А.* Организационная культура как фактор эффективности управленческой деятельности. – М., 2000; *Капитонов, Э.А., Капитонов, А.Э.* Корпоративная культура и PR. – М., 2003.

путем исследования окружения, управление по целям, политика открытых дверей, всеобщий контроль качества)»[1].

Поскольку компания дорожит своей культурой, каждому работнику выдается копия этих принципов, и менеджмент в фирме оценивается по тому, насколько точно они соблюдаются. Однако это не означает, что официальный «Путь Хьюлетт-Паккард» в точности воплощается в реальности. В результате исследования реальной корпоративной культуры этой компании ученые пришли к результату, который можно изобразить в виде следующей схемы (рис. 1).

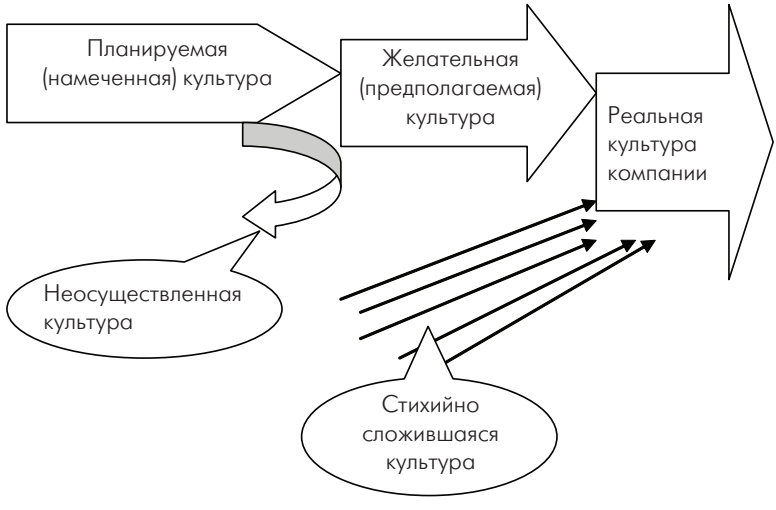


Рис. 1. Процессы формирования корпоративной культуры компании

Процесс формирования корпоративной культуры начинается с намеченной или планируемой культуры. Затем он разветвляется на два направления: неосуществленную культуру (ту часть, которая планируется, но не принимается организацией и в результате исчезает) и желательную культуру (часть намеченной культуры, которую начинают воплощать в организации менеджеры). Однако вдобавок к этой желательной культуре присоединяется еще одна. Это стихийно складывающаяся культура, которая никогда не устанавливалась высшим руководством, а возникла из действий многочисленных рядовых работников. Эта культура сливается с сознательно воплощаемой культурой, и вместе они образуют реализуемую корпоративную культуру компании.

[1] *Ковальчик, Ст., Гиусти, Дж.* Путь Хьюлетт-Паккард: соотношение предполагаемой и случайно сложившейся культуры в корпорации // Стратегическая гибкость. – СПб., 2005. – С. 87.

Исследования, проведенные социологами в четырех подразделениях компании (производство аналитического оборудования, производство периферийного оборудования для компьютеров, производство компьютерных рабочих станций и производство средств для электронного измерения) позволили выявить, что в этих подразделениях «существует общее статистически значимое различие между предполагаемыми и случайно сложившимися культурами. Это указывает на то, что работники, не причастные к управлению, обычно иначе представляют существующую культуру Хьюлетт-Паккард, чем менеджеры. Это говорит о том, что предполагаемая культура отличается от случайно сложившейся культуры в каждом из этих подразделений»[1].

В итоге исследователи пришли к следующим результатам: когда менеджеры высшего звена предпринимают сознательные и решительные усилия не только по созданию, но и по насаждению того, что они надеются сделать доминантной культурой, эта культура действительно первоначально укореняется на следующем уровне организации (то есть среди менеджеров среднего звена). Однако по мере того, как эта намеченная культура в дальнейшем распространяется менеджерами среднего звена среди работников, не причастных к управлению, многочисленные факторы могут подействовать на нее и существенно изменить по сравнению с первоначальной задумкой. Верхним эшелонам управления необходимо знать, что подобное изменение может в действительности пойти на пользу организации и конкурентному преимуществу организации. Этому культурному различию не обязательно следует препятствовать без дальнейшего изучения и анализа. На самом деле можно сделать вывод, что в инновационной организации подобное культурное различие фактически должно поощряться.

Одним из важнейших факторов формирования эффективной корпоративной культуры является наличие соответствующей «команды». Высшее руководство компании мало что может сделать, если вокруг него не складывается надежная и единая в понимании целей команда. Проблемы роли команды и взаимоотношений внутри нее достаточно хорошо исследованы в литературе по социологии управления. В этих работах понятие «команда» используется для характеристики сплоченной рабочей группы, в которой все сотрудники привержены общим целям и ценностям. Это коллектив единомышленников, объединившихся вокруг лидера. Команда обычно существует и действует как структура, внутри которой неформальные отношения имеют не меньшее значение, чем формальные.

Это справедливо и для команды, от которой зависит формирование корпоративной культуры. Однако специфика такой команды по сравнению

---

[1] *Ковальчик, Ст., Гиусти, Дж.* Путь Хьюлетт-Паккард. – С. 93–94.

с обычными функциональными командами состоит в том, что она складывается вокруг высшего руководства компании. Одной из основных задач такой команды является трансляция нижестоящему персоналу корпоративных норм и ценностей. Для этого члены такой команды, кроме исполнения своих прямых функциональных обязанностей, должны постоянно демонстрировать себя в определенном свете: как носителей необходимой корпоративной этики, как постоянно заботящихся о ценностях компании и т. п. Известный американский социолог И. Гофман исследовал такое поведение и показал, что оно предполагает явное или неявное соглашение о необходимом «командном этосе», который должен поддерживаться молчаливо принимаемыми правилами[1]. При этом далеко не всегда демонстрируемые и пропагандируемые членами команды корпоративные нормы и ценности в действительности являются их личными убеждениями. У членов такой команды обычно есть «секреты» от рядовых сотрудников, которые известны лишь членам команды и охраняются ими сообща. Тем не менее действует ли команда на основе истинных убеждений или же только играет свою роль, хорошо организованная и сплоченная команда способна достаточно эффективно формировать или изменять основные составляющие корпоративной культуры компании.

Рассмотрим механизмы, с помощью которых корпоративная культура распространяется в организации и воспринимается ее рядовыми членами. Обычно в нашей литературе главное внимание уделяется таким способам, как формулирование и доведение до сотрудников миссии организации, корпоративной философии, внедрение фирменной символики, стиля общения, организация корпоративных праздников и т. п. Это достаточно существенные стороны корпоративной культуры, но более важны глубинные социально-психологические механизмы распространения корпоративной культуры от лидеров организации до всего ее коллектива. В этом плане, по нашему мнению, существенную роль в передаче корпоративной культуры, особенно молодым или новым сотрудникам, играют механизмы подражания формальным и неформальным лидерам групп и компании в целом. Эти люди выступают «личностными образцами» для остального персонала организации.

Роль подражания в распространении культуры еще в XIX в. изучал известный французский философ и социолог Г. Тард. Он считал, что в обществе от личностей, производящих культурные нововведения, распространяются волны подражания, часто бессознательного, похожего на гипноз[2]. Он писал, что «общество – это подражание, а подражание – род гипнотиз-

---

[1] См.: *Гофман, И.* Представление себя другим в повседневной жизни. – М., 2000. – Гл. 2.

[2] См.: *Тард, Г.* Законы подражания // Идея подражания в гуманитарном познании. – М., 1998. – С. 41–46.

ма», и изучал с этих позиций распространение религиозных ценностей, моды и многих других культурных явлений.

Позднее американский социолог Дж. Мид изучил более сложный вид подражания: стремление походить на человека, вызывающего уважение или восхищение. Этот механизм интересен тем, что он непосредственно связан с трансляцией ценностей, что существенно для распространения корпоративной культуры. Также нужно отметить, что в современной литературе понятие «подражание» все чаще вытесняется понятием «идентификации» с определенным «личностным образцом». Можно предположить, что лидеры организации, являющиеся главными носителями ее корпоративной культуры, чаще других становятся личностными образцами для подражания. Причем такое подражание связано с передачей не только образцов поведения, но и ценностей, что важно для распространения культуры корпорации

Рассмотрим этапы исследования культурологических проблем корпорации.

1. *Диагностика недостатков.* Косвенными признаками неблагополучного развития культуры организации могут быть: слухи; сплетни; низкая производительность, ее дальнейшее падение; неспособность к коллективной работе; прогулы без достаточно уважительных причин, стремление при каждом удобном случае «взять бюллетень»; повышенный уровень травматизма; разговоры о том, «как хорошо в других организациях», «как хорошо бы перейти в другую фирму»; «утечка информации», коммерческой и служебной тайн и др. Наличие таких явлений требует перехода к следующему этапу.

2. *Исследование условий функционирования культуры организации:*

– исследование содержания и условий труда;

– исследование отношения к труду;

– исследование особенностей восприятия корпоративной культуры и ее элементов;

– исследование социально-психологического климата;

– исследование качества трудовой жизни как системы факторов, определяющих самочувствие работников на предприятии и их отношение к труду и организации;

– исследование имеющихся и желаемых полномочий.

3. *Формулировка проблем, выдвижение гипотез*.

4. *Операционализация проблемы,* определение ее структуры, причин, вызывающих ее, и факторов, на нее влияющих (с участием специалистов, которые хорошо разбираются в области таких причин и факторов). Кстати, участие специалистов не будет лишним и на стадии анализа проблемы.

Технология сбора, обработки и использования информации об организациях и корпорациях претерпевает глубокие изменения. Эти изменения затрагивают не только технику сбора информации путем перехода на современные компьютерные технологии, но принципиальные схемы анализа информации. Сегодня стали внедряться новые для социологической практики методы: фокус-группы, онлайновские технологии, TV-метрия.

Влияние социальных институтов на формирование корпоративной культуры целесообразно изучать с помощью сравнительных исследований, проводимых одинаковыми методами. При этом способы проведения исследования должны соответствовать той или иной культуре. Целью таких сравнительных исследований является получение данных, соответствующих каждой исследуемой культуре. При проведении сравнительных социологических исследований их организаторы сталкиваются с рядом трудностей, связанных с обеспечением сравнимости полученных различными методами результатов. Возникают проблемы семантической эквивалентности вопросов, стандартизации исследовательской ситуации в различных социально-культурных контекстах.

Однако, по мнению автора, при изучении корпоративного поведениия, особенно при принятии решения от имени всей системы, нередко проявляется обратная зависимость. Например, голландские менеджеры при выработке решений привержены сильным коллективистским традициям, а в российских организациях, как правило, решения руководителем принимаются единолично. Такого же мнения по отношению к деловой культуре придерживается известный исследователь проблем социологии организации А. И. Пригожин: «У нас подлинный культ единоначалия, распространен воинствующий самоцентризм руководителей всех рангов»[1].

Социокультурные особенности корпоративной культуры в системе связей с общественностью отчетливо проявляются в процессе распространения информации о ценностях корпорации в средствах массовой коммуникации, которые, вовлекая широкую аудиторию в коммуникативный процесс, превращают культуру в общественную потребность. Благодаря массмедиа население получает информацию об особенностях корпоративной культуры не только посредством слова, но и через мир звука и изображения. Коммуникативное пространство распространилось и на сферу коммерционализации и глобализации корпоративной культуры, охватывающую огромные пространства. Крупнейшие корпорации втянулись в сферу всеобще аудиовизуальной информации, одновременно разрушая в определенной степени свою собственную корпоративную культуру, корпоративные традиции, способствуя развитию «интеркультуры».

---

[1] *Пригожин, А.И.* Деловая культура: Сравнительный анализ // Социс. – 1995. – № 9. – С. 75.

К примеру в международной компании DHL, осуществляющей авиадоставку посылок и работающей на российском рынке свыше 15 лет, главным условием успешного развития корпоративной культуры является условие, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя частью команды, работал на общий успех компании. В каждом филиале DHL в разных странах есть своя футбольная команда сотрудников. Каждый Новый год компания устраивает вечеринки для своих сотрудников и отдельно – праздники для их детей. На одном из детских конкурсов первое место занял рисунок, изображающий Деда Мороза, развозящего подарки на фирменной машине DHL. Рисунок сочли лучшим признанием в любви к компании.

Благоприятная атмосфера внутри компании помогает людям легче перенести глобальную кризисные ситуацию. Компания DHL имеет высокий престиж на мировом рынке, в России работает не менее успешно, так что и к своим сотрудникам не имеет права относиться с заниженными мерками. В социальный пакет фирмы входят горячие обеды и медицинская страховка – в условиях кризиса немалое подспорье для семейного бюджета. В компании разработана система бонусов и вознаграждений за отличную работу: человеку дают понять, что он нужен. А такой сотрудник уважает себя и своих коллег, что сводит к минимуму производственные конфликты. Психолог-консультант DHL Марина Баранофф называет корпоративную культуру экологией внутри компании.

Аналогичный опыт накоплен и у отечественного производителя молочной продукции и соков – компании «Wimm-Bill-Dann». Здесь существует многое из того, что есть в DHL. Проводятся спортивные состязания и своя футбольные матчи, совместные праздники и поездки с семьями за город, существуют программы обучения и развития персонала, стажировки за границей, помощь психолога. В компании издается общая для восьми заводов компании газета, поддерживающая корпоративный дух одной большой команды. Внутренняя корпоративная культура начинается с формирования обстановки внутри компании: с культуры отношений персонала разных уровней между собой и с руководством, с уважительного отношения начальников к своим подчиненным, с признания компанией их заслуг и поощрения за достижения

Формирование корпоративной культуры – сложный и длительный процесс, в котором переплетаются явные и целенаправленные процессы и неясные, глубинные и во многом стихийные процессы и факторы. Формирование культуры организации невозможно только волевыми решениями руководителей, поскольку в значительной мере она является непреднамеренным продуктом деятельности многих сотрудников. В результате культура организации накапливает в себе отработанные в процессе развития организации оптимальные способы поведения, которые в итоге складываются в культурную парадигму корпорации.

Список литературы

Соломандина, Т.О. Организационная культура компании // Управление персоналом. – 2003. – № 6.

Чумиков, А.Н. Креативные технологии паблик рилейшнз : уч. пособие. – М., 1998.

Шарков, Ф.И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж, бренд, фирмы. – М., 2009.

© Макеев В.А., 2009

О.В. Алексеенко

ВЕСТЕРНИЗАЦИЯ ТЕЛЕВИДЕНИЯ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РОССИЯН

АЛЕКСЕЕНКО Ольга Владимировна – аспирантка 4 курса кафедры социологии РАГС (e-mail: pom_biu@mosreg@ru)

Аннотация. *В статье анализируются процессы преобразования структуры и системы функционирования телевизионной отрасли, появление новых телевизионных форматов, а также влияние этих процессов на ценностные ориентации россиян.*

Ключевые слова: *модернизация телевидения, вестернизация телевидения, ценности, потребности, массовое сознание, манипуляция.*

Анализ процесса вестернизации телевидения в условиях трансформации российского общества за период его реформирования, начиная с 1992 г., был проведен на основе подробного изучения данного феномена и показал, что вестернизация касается не только перемен внутри самой телевизионной отрасли, но и затрагивает ценностную систему россиян.

Вестернизация телевидения представляет собой процесс превращения телевизионной отрасли страны в инструмент для распространения западных образцов путем создания вестернизированных телевизионных продуктов на основе современных информационных технологий для их последующей трансляции в массовое сознание вестернизируемого общества*.

* Автором дано рабочее определение вестернизации телевидения, выработанное им в ходе исследования.