

цивилизацией Запада, легче вписаться в постиндустриальные технологии, чем западному рабочему, прошедшему трехвековую школу отупляющей фабрично-казарменной дисциплины.

Основу корпоративной культуры составляет, конечно, этика труда, труженика-созидателя. Общее дело – критерий для управления и оценки каждого. Например, администрация поддерживает те законные интересы и начинания, реализация которых идет на пользу всем, всему коллективу. Каждый получает в зависимости от качества вклада в общее дело. Нам, педагогам и студентам, стоит обсудить вопрос о корпоративной культуре, чтобы включить в наше общее дело скрытые резервы и стимулы личностного и профессионального роста.

Литература

1. Бородай Ю. М. Эротика. Смерть. Табу: Трагедия человеческого сознания. М., 1996
2. Воспитание духовности: Ценностные основы современного образования в России. Екатеринбург, 2003.
3. Сериков В. Договор по совести // Роман – газета. 1987, № 7).
4. Сериков В. Цит. соч.

Л.А. Журавлева, И.В. Чебыкина

РГППУ, Екатеринбург

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА УНИВЕРСИТЕТА: ПОНЯТИЙНЫЙ АНАЛИЗ

Проблематика организационной культуры образовательного учреждения является относительно новым и малоизученным, но актуальным направлением исследований.

Исследования в сфере культуры организаций имеют довольно длительную историю. Однако следует отметить, что университеты как особый вид образовательных учреждений со специфической организационной культурой объектом изучения выступают крайне редко. В данной статье мы попытаемся актуализировать данную проблему,

привлекая внимание, прежде всего, к воспитательному потенциалу университетской среды, составляющей фон для складывания определенного типа культуры.

Начнем с определения основных понятий, необходимых для анализа данной проблемы. *Организационная культура* – это совокупность норм, ценностей и правил, определяющих основные способы организации и самоорганизации, упорядочения жизни и деятельности социальной общности, группы, социума. Организационную культуру на микроуровне, на уровне конкретной организованной группы иногда также называют *культурой организации*.

Объективная сторона организационной культуры обычно связана с физическим окружением, создаваемым в организации: здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, комната приема, стоянка для автомобилей и т.д. Таким образом, объективная культура связана с имеющими внешне представление атрибутами.

Субъективная сторона организационной культуры обычно связана с разделяемыми работниками образцами предположений, веры и ожидания, восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда также относятся элементы «символики» (особенно, ее «духовная» часть) – герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой для формирования *управленческой культуры*, т.е. стилей руководства, решения проблем, поведения руководителей в целом. Именно *управленческая культура* создает различия между схожими на вид организационными культурами. Субъективная культура связана с внутренними, невизуальными атрибутами.

В отечественной социологии также предпринимаются попытки создания модели структуры организационной культуры. В частности, *А.И. Пригожин* [9, с.12-22] на основе своего консультационного опыта, предлагает выделять в структуре организационной культуры *пять основных компонент*: идеологемы, управленческие установки, правила, обыкновения, нормы.

1. *Идеологемы*. Каждая культура несет в себе *ценности высшего порядка (терминальные)* самооценности абстрактные, недостижимые, универсальные, вечные, неосознанные, бесспорные; а также *прикладные (инструментальные) ценности*, которые не универсальны и возникают в результате сознательного выбора, могут обладать большим моральным смыслом (законопослушание, стабильность, дисциплина, бесконфликтность, инновационность и т.д.).

Некоторые из этих ценностей приобретают особую значимость для организации и становятся *идеологемами*, вокруг которых строится *идеология организации*. *Идеология* конкретизируется через стратегию, управление, стимулирование, т. е. доводится до конкретных работников.

2. *Управленческие установки* – решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, функций и оценки деятельности, т. е. *воплощение избранных идеологем в практику деятельности*.

3. *Правила*. Договорной порядок, регулирующий осуществление идеологем и управленческих установок. В развитом виде правила формируют *Кодекс* – договорной порядок фирмы, не имеющий юридической силы, а выступающий в виде «морального контракта» между сотрудниками.

Основными функциями Кодекса являются:

1) *интеграция* компании, повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, укрепление связей в

организации, введение большей определенности в организационную среду;

2) формирование *ожидаемых норм жизнедеятельности* коллектива, регуляция фактического поведения; когда правила осваиваются и переходят в нормы, они убираются из Кодекса как ненужные, т.к. соблюдаются в виде привычки;

3) облегчение и ускорение процесса адаптации новичков.

Кодексы могут вырабатываться в организации *конвенционально* (совместными усилиями лидирующего ядра или всего коллектива) и *директивно* (через приказы и контроль). Первый способ эффективнее, хотя и требует больших затрат по времени и усилиям. Заимствованные или разработанные кабинетно кодексы, как правило, неэффективны и зачастую вызывают иронию и отторжение в коллективе.

4) *Обыкновения (рутины)*. Организационные ритуалы для подкрепления правил (Кодекса) и подтверждения ценности идеологии (регулярные совещания, собрания, конкурсы и т.д.). Они воспроизводят важность идеологии и делают процесс ее усвоения организацией необратимым. Обыкновения задают тонус и ритм усилиям по изменениям организационной культуры.

5) *Нормы*. Нормативная среда организации – сердцевина организационной культуры. Это сложившиеся, привычные ценности (лежащие в основе норм), а также правила, определяющие повседневное поведение сотрудников. Нормы могут складываться спонтанно, неосознанно, либо задаваться целенаправленно в виде идеологии, специально сформулированных правил.

Однажды сложившись, нормативная среда саморегулируется (это и задает ей инертность и защитную способность). Изменение норм – самая главная и трудная компонента организационной культуры. Если удастся развить нормы в направлении, адекватном для успешного функционирования и развития организации, то они могут существенно

подкреплять управление, становясь его резервом и основой. Однако изменение нормативной среды дается трудно и встречает сильное сопротивление (как правило, скрытое) со стороны работников предприятия не просто в силу сложившихся стереотипов, но и благодаря глубинным архетипам, лежащим в основе того или иного типа организационной культуры.

Важно отметить, что роль организационной культуры в организации не остается постоянной. Во-первых, меняется значимость организационной культуры в зависимости от конкретного этапа развития организации. Во-вторых, организационная культура является динамически развивающейся системой, т.е. развивается вместе с организацией [7, с.47-60].

На стадии *становления* происходит зарождение идеи и поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала. У организации на данном этапе отсутствует единая организационная культура. Однако присутствует набор культур, привнесенных членами организации из внешней социосистемы. В ходе совместной деятельности каждый член коллектива вольно или невольно демонстрирует собственную систему представлений, умения и навыки; по сути идет накопление опыта организации, который в дальнейшем послужит источником собственной организационной культуры. Основной идеей, на основе которой происходит сплочение коллектива, является выживание организации.

На стадии *развития* происходит рост компании: идет активное освоение среды и модернизация деловых процессов. Процессы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции особенно интенсивны. На этом этапе происходит активное формирование собственной организационной культуры. Главной идеей становится понимание организацией своего места в своей отрасли и обществе. Сформировавшиеся в период становления базовые ценности начинают сильно влиять на то, как

сотрудники компании будут заинтересованы в ее процветании и развитии. По сути, все они являются «ингредиентами» миссии организации. Также на этой стадии происходит замещение истинных ценностей провозглашенными, что связано с небольшим опытом, который не позволяет сформировать самостоятельные представления в группе по базовым аспектам организационной жизни.

На стадии *зрелости* организации удастся сохранять устойчивое положение во внешней среде. На этой стадии развития организационная культура достигает пика своего развития. Опыт, накопленный на предыдущих стадиях, достаточно разнообразен и проанализирован. Представления организации сформированы, компания имеет историю и традиции. Факт, что компания находится на этой стадии, показывает, что опыт внутренней интеграции и приспособления к внешней среде оказался успешным; а ценности, провозглашенные на предыдущем этапе, получили свое подтверждение, перейдя в разряд реальных ценностей и представлений группы, активно передаются членам организации.

На этапе *старости* проявляется противоречие между организацией и внешней средой, которое выражается в появлении конкурентов, вытесняющих организацию из отрасли. Для этой стадии характерна широкая всеобщая поддержка организационной культуры. В то же время ее догматичный характер может привести к увеличению в ней противоречий главным образом между реальными и провозглашенными ценностями.

Таким образом, организационная культура является саморазвивающимся феноменом, который, на определенном этапе жизни организации может стать мощным ресурсом развития компании. При условии, что культура способствует воспроизводству эффективных типов отношений людей к работе, потребителям, организации, друг к другу и т.д., можно повысить управленческую прибыль организации,

сформировать ее «уникальную личность» и образ, повысить управляемость предприятий и учреждений. Если же наблюдаются обратные процессы, культура становится ригидной и неадекватной сложившимся условиям, то она, наоборот, может стать причиной торможения развития организации.

Учитывая особенности организационной культуры как системы ценностей, разделяемой большинством, отметим, что управление (развитие, формирование и т.д.) желаемым типом организационной культуры (как и любой культуры в целом), является процессом длительным, инертным и встречающим наибольшее сопротивление со стороны людей. Даже эффект от простой структурной реорганизации предприятий достигается не скоро (например, одно крупное уральское машиностроительное предприятие ощутило пользу от организационных мероприятий только через три года после реализации полученных рекомендаций [3, с.55] по развитию организационной культуры; а корпоративная культура, например, «ЮКОСа» была построена за 8 лет [1, с.954]).

Схема развития организационной культуры выглядит следующим образом (В. Гросс и Ш. Шикман, 1987) [13, с.52]:

- создается история организации и истории о ее «героях», что способствует развитию чувства истории (History) у сотрудников компании;
- создается система распространения норм и ценностей, моделируются стили лидерства и иные роли в организации, что развивает чувство единения (Oneness);
- создается система вознаграждений, подбора и отбора, обучения и развития персонала, способствующие осознанию членства (Membership) в организации;
- создаются условия для развития контактов между работниками, участия в принятии решений, усиливается межгрупповая координация, что стимулирует обмен (Exchange) между членами организации.

В итоге формируется качественная, «сильная» связующая организационная культура, которую можно сравнить с хорошо функционирующей семьей, с появлением чувства «дома» («НОМЕ»).

Развитие желаемых образцов организационной культуры не может быть стихийным и спонтанным. Возможно, это самая кропотливая работа в организации, т.к. неправильные шаги, искусственно созданные ценности и миссии, могут вызвать обратный эффект и свести на «ноль» все усилия специалистов.

Важным моментом, на котором мы считаем нужным остановиться, является разграничение понятий организационной и корпоративной культуры. В настоящее время на этот счет в литературе имеется несколько точек зрения.

С первой точки зрения, термины организационная и корпоративная культура могут быть использованы как синонимичные понятия. Как правило, данная позиция присутствует в статьях консультантов или практических руководствах по диагностике, изменению и развитию организационной культуры. В качестве иллюстрации приведем несколько определений организационной культуры.

«Организационная (корпоративная) культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [4, с.96].

Или, например, в статье О. Староверова и О.Алехиной, опубликованной в журнале «Управление персоналом», присутствует сноска на то, что термины «...«организационная культура» и «корпоративная культура» используются как взаимозаменяемые в определении рассматриваемого [организационная (корпоративная) культура] понятия» [11, с.54].

Так же синонимично понимается организационная и корпоративная

культура в учебнике Т.П. Галкиной. Под организационной культурой автор понимает культуру «...корпорации, предприятия или ассоциации» [2, с.69].

Таким образом, в приведенной точке зрения отсутствует разграничение двух указанных видов культур, а сами термины рассматриваются как синонимы.

Вторая точка зрения связана с пониманием организационной и корпоративной культуры в связи с уровнями единичного, особенного и целого. В частности, этот подход отражен в работе Ю.Д. Красовского «Сценарии , организационного консультирования». В ней, описывая специфику организационного консалтинга, он отмечает, что консалтинг «...предполагает и необходимость изменения той социокультурной среды, которая, на мой взгляд, лучше всего отражается в терминах «организационная субкультура», «организационная культура» и «корпоративная культура организации». Эти термины соотносятся между собой как единичное, особенное и целое, т.е. культура малых групп, небольших фирм и фирм разветвленных – концернов (корпораций)» [6, с.204-205].

Итак, Ю.Д. Красовский разделяет понятия корпоративной и организационной культур. Однако считает, что использование терминов зависит лишь от размера, уровня развития той организации, которая подлежит исследованию. Так, если мы говорим о корпорации, то, соответственно можем наблюдать, исследовать в ней корпоративную культуру, а также организационную и субкультуры, имеющиеся в подразделениях и малых группах. Если же исследование происходит в небольшой самостоятельной фирме, которая не входит ни в какую корпорацию, то «...тогда можно работать в терминологии организационной культуры» [6, с.211].

Близка к этой позиции и точка зрения А.И. Пригожина, однако, он разделяет организационную и корпоративную культуры по критерию

интеграции персонала с фирмой. Он говорит о том, что организационная культура является продуктом взаимодействия деловой культуры макросреды (континента, страны, региона, вида бизнеса, отрасли, профессии) и своеобразия индивидуальных культур участников организации. С помощью специальных методов «можно развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом...корпоративная культура – естественно-искусственное образование, характеризующее наиболее развитую личность организации» [9, с.15].

Третья точка зрения связана с отказом от использования термина «корпоративная культура» и признанием правомерности использования только термина «организационная культура». Например, М. Магура пишет о том, что «было бы наивно, рассматривая крупную организацию, говорить о какой-то единой организационной культуре, пронизывающей все ее подразделения.

Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, которого он придерживается в своей работе, особенности психологического климата в трудовом коллективе – эти и другие факторы оказывают влияние на организационную культуру конкретного подразделения» [8, с.25].

Примечательна также позиция Роберта Уотерса, директора отдела по работе с персоналом СНГ компании «Andersen». С его точки зрения «...определение «корпоративная культура» - не самое удачное. Оно возникло в тот момент, когда эксперты начали изучать, что делает успешными американские корпорации. Правильнее говорить «организационная культура». К тому же то, о чем мы говорим есть и в многонациональной корпорации, и в фирме, где работают всего 5-10 человек» [12, с.27].

К. Камерон и Р. Куинн также не используют термин «корпоративная культура». Они говорят о том, что есть много видов и уровней культуры, воздействующей на поведение людей и организаций. Это и глобальные культуры и культуры мировых религий; в менее широком плане существуют субкультуры подгрупп, выделяемых по половому, расовому, региональному и иным признакам. Культура отдельной организации более узкая, она определяет уникальность характера организации. А внутренние структурные единицы организации (например, функциональные подразделения, бригады и т.д.) могут отличаться собственной уникальной культурой.

Четвертая точка зрения (се, в частности, демонстрируют Э.А. Капитонов и А.Э. Капитонов) связывает развитие организационной и корпоративной культуры с этапами экономического и социального развития общества – т.е. с переходом общества от индустриального этапа к постиндустриальному. Авторы считают организационную культуру продуктом индустриальной цивилизации, а корпоративную – порождением деятельности постэкономических корпораций, формировавшихся в условиях перехода к постиндустриальной цивилизации. По их мнению, в новых условиях хозяйствования корпоративная культура «...соединяет тождество прибыльной деятельности с социальной ответственностью перед внутренней и внешней общественностью».

Мы склонны придерживаться мнения, что организационная и корпоративная культуры – понятия хотя и взаимосвязанные, но нуждающиеся в разграничении и отдельном осмыслении. Различия же между феноменами корпоративной и организационной культур можно проводить не только с точки зрения размера организации, но и по другим критериям.

На наш взгляд, эти культуры различны не только в том, насколько развиты субкультуры в организации, или каков масштаб организации. Мы

считаем, что развести вышеописанные понятия можно также по таким критериям, как степень развития культур (частное и общее), способ их возникновения (стихийное и рациональное), а также по средствам регулирования, присущим каждой из этих культур (оперативное и стратегическое). Рассмотрим эти характеристики подробнее.

1) *Степень развития культур.* С нашей точки зрения в рамках организационной культуры существуют субкультуры различных подразделений. Так, в любом университете существуют «обслуживающие» службы (например, финансово-экономическая, хозяйственная и др.). В свою очередь, совокупность названных субкультур формирует собой некую мозаику в рамках всего предприятия, организации. Корпоративная же культура связана с возникновением и целенаправленным развитием единого поля культуры организации на базе субкультур, где главным является осознание единых целей, ценностей, символов и т. д. всеми членами организации, а не только представителями нескольких подразделений. Безусловно, в университетской среде таким ядром выступает педагогический коллектив как единый субъект деятельности с привнесенными из профессиональной сферы ценностями и морально-этическим нормами.

2) *Способ возникновения и уровень рефлексивности (регулирования) этих культур.* Мы считаем, что организационная культура возникает в организации преимущественно спонтанно и лишь со временем становится, либо не становится объектом формального регулирования. А корпоративная культура с самого начала формируется целенаправленно на базе развитой организационной культуры для достижения вполне конкретных целей.

3) *Средства, используемые менеджерами организаций для регулирования жизнедеятельности коллектива.* По нашему мнению, в организационной культуре используются, прежде всего, оперативные

средства (постановка краткосрочных задач, «авралы» в работе, дисциплинарные меры) для регулирования поведения членов коллектива. Использование же стратегических средств (постановка долгосрочных целей, выработка миссии организации в обществе, мире, т.е. своего рода философии организации) управления в регулировании жизнедеятельности коллектива возможно лишь на уровне корпоративной культуры.

Кроме того, корпорация и корпоративная культура не всегда проявляется исключительно в экономической сфере. Ведь в соответствии с идеями Э. Дюркгейма, «...корпорация – это объединение по профессиональному признаку, которое должно лечь в основу устройства грядущего общества XX-XXI вв., в основу корпоративного государства. Корпорация – социальный институт, который должен быть искусственно, сознательно реконструирован, возобновлен, снабжен самосознанием, технологией действия, очерчен законодательно, вписан в существующие структуры государства» [10, с.125].

Таким образом, под *организационной культурой* мы предлагаем понимать представления, ценности, верования, модели поведения членов организации, формирующиеся преимущественно спонтанно в ответ на условия внешней среды и внутренние потребности организации, и являющиеся средством и способом управления жизнедеятельности коллектива организации (в узком смысле) и общества (в широком). Корпоративная культура, по сравнению с организационной, является более конкретным понятием, характеризующим культуру конкретного предприятия. Кроме того, корпоративная и организационная культуры будут отличаться по степени развития (уровень частного и общего), способу их возникновения, а также по средствам регулирования, присущим каждой из этих культур (оперативное и стратегическое).

Рассмотрение структуры и сущности организационной культуры будет неполным без рассмотрения ее наиболее важных *функций* в

организациях и в обществе в целом. Организационная культура обладает теми же функциями в организациях, что и культура в целом в обществе.

Наиболее общей и универсальной функцией организационной культуры является *адаптивная* функция, способствующая приспособлению организации к окружению (конкурентной среде, экономическим и политическим «правилам игры» и т.д.). Базовая функция конкретизируется в целом ряде других, частных функций. Прежде всего, в *селективной функции*. Она заключается в выбраковке или, наоборот, сохранении тех ценностей и норм, которые необходимы для поддержки и развития организации и общества в целом. Проявляется она через *оценочно-нормативную функцию*, т.е. через сравнение реального поведения человека, группы, организации, с принятыми в организации и обществе нормами «культурного» поведения; а также *регламентирующую* и *регулирующую* функции культуры как индикатора и регулятора поведения. Как следствие, организационная культура выполняет также *смыслообразующую функцию*, т.к. принятые ценности и нормы влияют на мировоззрение людей, а ценности организации не только продуцируются членами организации, но и со временем частично превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт; и *интегрирующую функцию*, способствующую и в значительной степени определяющую успешность включения члена организации в жизнь и совместную деятельность коллектива через познание и усвоение элементов организационной культуры.

Не менее важна и *кумулятивная функция* организационной культуры, обеспечивающая сохранение и воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, что можно обозначить как функцию *общественной памяти*, направленной на сохранение опыта организации. Именно эта функция обеспечивает ее стабильность и устойчивость.

Передача значимых культурных ценностей и норм реализуется через

трансляционную функцию организационной культуры, а *коммуникативная функция* обеспечивает взаимопонимание и взаимодействие членов организации в рамках их деятельности внутри организации.

Однако принятые ценности и нормы не могут быть постоянными. Необходимость адаптации к изменениям в окружающей среде обуславливает *инновационную функцию* организационной культуры, т.е. обновление сложившихся ценностей и норм, необходимых для развития организации.

Отметим, что организационной культуре (как и другим культурным феноменам) свойственно наличие т.н. «эффекта дитгера», т.е. способности любым ее ценностям обращаться в свою противоположность, а функциям – в дисфункции. Этим, в частности, объясняется тот факт, что организационная культура может выступать как в качестве «общественной памяти», так и в качестве консервативного ядра, тормозящего развитие организации.

Важный вывод, который мы можем сделать по итогам рассмотрения основных функций организационной культуры, заключается в том, что *организационная культура университета может рассматриваться в качестве* основы не только для объективной интеграции членов организации, повышения «эмоционального» тонуса, оптимизма и управляемости организации, но и повышения качества учебно-воспитательного процесса.

Литература

1. Абдушлишвили Г. Портрет героя нашего времени // http://www.executive.ru/publications/aspects/article_954
2. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. М., 2001.
3. Зеленина М.А. Консультант по управлению: кто он? // Управление персоналом. 2003. № 3.
4. Иванова С.В. Корпоративная культура: традиции и современность //

- Справочник кадровика. 2000. № 0.
5. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. М.; Ростов-н/Д, 2003.
 6. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования: Учеб. пособие..
 7. Лавзина О.В. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 5..
 8. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002. № 1.
 9. Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование.
 10. Рубцов С.В. Философское и политическое содержание «технократической» культуры организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2.
 11. Староверов О., Алехина О. «Обучающийся» подход к развитию культуры организации // Управление персоналом. 2001. № 7
 12. Ходырев А. Культурный слой // Карьера. 2001. № 8-9.
 13. Шило И.Н. Культура организаций трансформирующегося социума // Социология в российской провинции: тенденции, перспективы развития. В V–ти частях. Ч. 1. Екатеринбург, 2003.

Работа выполнена при финансовой поддержке гранта РГНФ-Урал, 2007, №07-06-83680г/У

О.О. Зыбина
РГППУ, г. Екатеринбург

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СИСТЕМА СУЩЕСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ВУЗА

«Надо выучится кротости, смирению и искусству всегда так общаться с людьми, чтобы не огорчать никого, а в случае невозможности не оскорбить никого, уметь выбирать наименьшее огорчение»

Л. Н. Толстой

Начало XXI века свидетельствует о происходящих в России политических, экономических, социальных преобразованиях, о развитии рыночных отношений в современном мире. Все эти преобразования отразились на сфере высшего образования. Одной из основных целей