

## УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ: ТРАДИЦИИ И ИННОВАЦИИ

В.Н. Кивайко, к.психол.н., доцент

Академии управления при Президенте Республики Беларусь (г. Минск)

Изучению организационной (корпоративной) культуры, ее воздействия на деятельность современной организации посвящены работы многих отечественных и зарубежных исследователей. Корпорации — это и центральный деловой институт общества, где развивается творческая личная инициатива, это и особый институт с определенными социальными обязательствами не только перед своими членами, но и перед обществом в целом. Именно потому, что деятельность корпораций отличается разнообразием, а взаимоотношения, которые возникают по ходу деятельности корпорации, зачастую сложны и многогранны, особое внимание необходимо уделять развитию корпоративной культуры, которое включает и совершенствование законодательной базы, и формирование морально-этических основ взаимодействия.

В отечественной науке культура — это исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Понятие «культура» применяется и для характеристики определенных исторических эпох (например, античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (например, культура майя). Это понятие применяется для характеристики специфических сфер деятельности, или жизни людей (например, культура труда, быта, художественная культура). Культура в широком смысле включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и этического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей). В более узком смысле — сфера духовной жизни людей.

На наш взгляд, наиболее полное определение культуры дал Эдгар Шейн, имя которого тесно связано с зарубежными исследованиями в данной области. Организационная культура — это совокупность основных побуждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам.

В дальнейшем «организационная культура» и «корпоративная культура» будут рассматриваться мной как синонимы. Для того, чтобы определить специфику корпоративной культуры организации, необходимо понять структуру взаимоотношений между основными участниками корпоративных отношений: директоратом, наемными работниками, акционерами и инвесторами.

Различают несколько типов культуры корпорации:

*Феодальная культура корпорации.* Она основана на подчеркивании разницы между высшим руководством и остальным персоналом предприятия. Участие наемного персонала в собственности предприятия рассматривается как аналог традиционной системы заработной платы. Администрация в данном случае строго контролирует активность работников-собственников, предоставление доли собственности является своеобразным средством платежа. К характерным чертам, присущим «феодальному» типу корпоративной культуры можно отнести следующие:

- размер доли собственности наемного персонала определяется интересами руководства предприятия;
- неразвитость партнерских отношений между персоналом и администрацией;
- отсутствие юридической защиты прав работников-акционеров.

*«Инвесторская» культура корпорации.* Суть данной культуры заключается в том, что руководство предприятия стремится ощутимую долю зарплаты персоналу выдавать в виде акций и провозглашает философию «рискового» вознаграждения, т.е. когда размер зарплаты устанавливается в зависимости от экономических результатов деятельности компаний. Вместе с тем следует отметить, что «инвесторская» культура корпорации рассматривает

работника-акционера лишь в статусе держателя акций и, тем самым, ограничивает его инвесторскую активность.

*«Культура участия».* Данная корпоративная культура построена на активном вовлечении наемного персонала в управлении персоналом с одновременным участием работников в собственности. При этом имеют место две особенности:

- акционерные права работников отождествляются с их служебными обязанностями;
- участие работников в инвестиционной деятельности компании является логичным и практическим способом признания их акционерных прав.

Основной недостаток данной культуры заключается в том, что в ней игнорируется юридическая защита прав работников-акционеров, хотя реальное участие в управлении способствует росту информированности и ответственности персонала и отвечает его интересам как акционеров.

*«Акционерная» корпоративная культура.* Основной особенностью и главным принципом ее считается признание работников-акционеров компании в качестве крупного коллективного собственника, способного и имеющего право существенно влиять на руководство предприятия. Следует при этом отметить, что данный факт, в свою очередь, предполагает возможность иметь своих представителей в Совете директоров и через них принимать участие в решении важнейших вопросов жизнедеятельности акционерных обществ.

*«Предпринимательская» культура.* Данный тип корпоративной культуры присущ крайне ограниченному кругу фирм, которые рассматривают культуру как часть общего процесса превращения компании в самую конкурентоспособную в данной отрасли и привлекательную для инвесторов. Для данной культуры характерно то, что в корпорациях, использующих такую культуру, собственность персонала рассматривается как особая инвестиция, которая позволяет сформировать менталитет работника как экономически активного сотрудника и заинтересованного, требовательного акционера. В данной культуре главный упор делается не на то, чтобы работники получили доход как акционеры, а на то, чтобы от них как от акционеров было больше ответственности и готовности пойти на риск.

Так как культура понятие довольно широкое и сложное и у различных исследователей определенные подходы к изучению корпоративной культуры, то и для ее описания было построено множество моделей.

Рассмотрим некоторые из них. Например, модель Г. Харрисона различает четыре модели организаций с корпоративной культурой ориентированной на роли, на задачи, на человека и на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели корпоративной культуры редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них.

*Корпоративная культура, ориентированная на роль.* Организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций — процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им присущи озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность нередко также ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, им недостает гибкости.

*Корпоративная культура, ориентированная на задачу.* Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания — гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.

*Корпоративная культура, ориентированная на человека.* Организация сама по себе — это средство для выполнения желания ее членов, которые они могут выполнить сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Здесь главное — умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успеш-

ность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы — превыше всего.

*Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу).* Такие организации пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема — рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.

Сильная культура не только создает благоприятные условия для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по видимому, является умеренно сильная организационная культура, которая уже устоялась, но в связи с изменениями внешней среды, немного устарела и нуждается в изменениях.

Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

Корпоративная культура является важнейшим инструментом достижения целей организации т.к. такие понятия как миссия, правила и принципы поведения, нормы взаимоотношений между руководством организации и работниками, с одной стороны, между внутренней и внешней средой организации, с другой стороны, история организации, кадровая политика, осознание своей причастности каждого работника организации к делам и свершениям самой организации являются сильными мотивирующими факторами.

Корпоративная культура в деятельности современной организации имеет важное значение. Над поддержанием выработанных принципов корпоративной культуры, их совершенствованием вследствие изменений элементов во внутренней и внешней среде организации, поиск новых, эффективных факторов — одно из определяющих направлений деятельности организации для достижения своих целей.

Таким образом, актуальность данной статьи определяется необходимостью повышения управляемости социально-экономического положения организации, а как следствие этого - повышение эффективности ее деятельности на основе формирования и совершенствования рациональной корпоративной культуры.

## **РОЛЬ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

**В.И. Колеснёв, к.э.н., доцент**

*Белорусская государственная сельскохозяйственная академия (г. Горки)*

На нынешнем этапе развития АПК рынок образовательных услуг остро нуждается в кадрах, которые связаны с использованием систем автоматизации финансового, экономического и инвестиционного анализа, текущего и стратегического планирования, предполагая широкое применение компьютерной техники и информационных технологий. БГСХА ведет подготовку специалистов в экономико-аналитической и прогнозной сфере на основе применения математических методов и моделей по специальности «Экономическая кибернетика».

Обучение студентов проводится по образовательному стандарту и направлено на выпуск высококвалифицированных работников, конкурентоспособных на рынке труда, компетентных, ответственных, свободно владеющих своей профессией и ориентирующихся в