

*Федосеева Ирина Александровна,
Доктор педагогических наук, профессор, БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф.
Устинова, Санкт-Петербург, Россия
Ковальчук Валентин Евгеньевич,
студент, БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, Санкт-Петербург,
Россия*

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА И ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

***Аннотация.** Статья посвящена исследованию сущности корпоративной культуры организации и ее роли в системе управления. Рассмотрены основные подходы к определению корпоративной культуры, проанализированы ее структура, уровни и ключевые элементы. Особое внимание уделено функциям корпоративной культуры, ее влиянию на поведение сотрудников и эффективность деятельности организации.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, организационная культура, управление организацией, организационное поведение, ценности организации, корпоративные ценности, модель Шейна, организационное развитие.*

***Abstract.** The article examines the essence of corporate culture and its role in organizational management. The main approaches to defining corporate culture, its structure, levels and key elements are analyzed. Particular attention is paid to the functions of corporate culture and its influence on employee behavior and organizational effectiveness.*

***Keywords:** corporate culture, organizational culture, organizational management, organizational behavior, corporate values, organizational values, Schein's model, organizational development.*

Корпоративная культура является одним из ключевых факторов, определяющих эффективность деятельности современной организации. Несмотря на широкое распространение данного понятия, в научной литературе отсутствует единый подход к его определению. Это связано с тем, что корпоративная культура представляет собой сложное, нематериальное явление, которое оказывает влияние практически на все аспекты функционирования организации: систему управления, взаимодействие сотрудников, принятие решений и достижение стратегических целей.

В научной литературе принято выделять два основных подхода к пониманию корпоративной культуры. Первый – рационально-прагматический, разработанный в трудах Э. Шейна, Т. Питерса и Р. Уотермена. Они рассматривают корпоративную культуру как один из атрибутов организации, который может формироваться и изменяться в соответствии с ее целями и задачами. Второй – феноменологический – трактует корпоративную культуру как сущность организации, определяющую ее природу и особенности существования.

Корпоративная культура – достаточно сложный для толкования аспект деятельности организации. Она представляется как некое все проникающее, всеохватывающее, непосредственно влияющее на жизнь организации в целом, но нематериальное явление. Видимо, поэтому концепция корпоративной культуры не имеет единственно «верного» толкования.

Исходя из анализа литературы, в работе будет использован первый подход, так как наряду с корпоративной культурой суть организации составляет также ее структура, предназначение организации и ее деятельность во внешней среде, особенности постановки целей и распределения функций управления, характер принятия решений. Конечно же, все это влияет на корпоративную культуру, но не сводимо лишь к ней. Под корпоративной культурой в рамках работы понимается, так же, как и в работах французского

исследователя Н.Деметра система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемых всеми членами организации [1].



Рисунок 1. Модель организационной культуры Шейна

Аналогичные характеристики корпоративной культуры выделяют и отечественные исследователи О.С.Виханский и А.И.Наумов: «Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий» [2].

Однако в научной литературе наряду с термином «корпоративная культура» нередко в качестве синонима используется понятие «организационная культура». По нашему мнению, такое отождествление не является полностью оправданным.

Корпоративная культура представляет собой совокупность формализованных правил, норм и стандартов поведения, обязательных для соблюдения сотрудниками организации. К ним относятся требования к внешнему виду (дресс-код), нормы делового этикета, правила деловой коммуникации, стандарты взаимодействия с клиентами и другие корпоративные регламенты.

В свою очередь, организационная культура отражает сложившуюся в организации систему ценностей, традиций, норм взаимоотношений и моделей поведения, формирующихся в процессе ее функционирования. Она носит

более естественный характер и проявляется в повседневных решениях, действиях и взаимодействии сотрудников.

Таким образом, корпоративная культура выступает инструментом целенаправленного регулирования поведения работников, тогда как организационная культура характеризует внутреннюю среду организации и сложившиеся в ней ценности и традиции. Именно в этом заключается принципиальное различие между данными понятиями [3].

Также следует иметь в виду, что в одной общей для организации культуры могут существовать несколько субкультур – культур отдельных частей организации: уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп [4].

Возникает вопрос происхождения корпоративной культуры и в связи с чем в организации формируется тот или иной тип отношений. Э.Шейн видел источник этого в решении организацией по мере своего развития двух ключевых проблем – внешней адаптации и внутренней интеграции работников. Под адаптацией понимается процесс приспособления организации к изменениям внешней среды, включающий выработку способов достижения поставленных целей, реагирование на изменения рыночных условий, требований законодательства, действий конкурентов и ожиданий заинтересованных сторон.

К проблемам внешней адаптации он относил формирование миссии и стратегии организации, выбор целей и средств их достижения, осуществление контроля и коррекции в процессе деятельности.

Проблемы внутренней интеграции составляют нахождение общего языка и формирования концептуальных категорий, создание групп и выделение критериев вхождения и выхода из них, власть и статус, личностные отношения, награждения и наказания, идеология и религия. Именно в процессе приспособления организации к внешней среде и срабатываемости

сотрудников возникают правила поведения, которые и составляют основу оргкультуры [5].

Формирующаяся таким образом культура составляет одно из важнейших проявлений организационного порядка, поскольку выполняет ряд существенных для организации функций:

- охранная: создание барьера от нежелательных внешних воздействий, реализуемая через запреты и табу;
- интегрирующая: формирование чувства принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем; отметим, что особо отчетливо эта функция представлена в японском менеджменте;
- ориентирующая: направление деятельности в определенное русло;
- мотивационная: создание необходимых стимулов для осуществления ориентирующей функции;
- формирование имиджа организации: ее образа в глазах окружающих, который является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов корпоративной культуры в некое неуловимое целое [4].

Обобщив перечисленное, можно сказать, что корпоративная культура, пронизывающая все сферы деятельности фирмы, выполняет организующую функцию.

Итак, корпоративная культура есть «тотальное» явление, значительно влияющее на все аспекты функционирования организации. При этом само понятие «корпоративная культура», как и весьма близкое и подчас используемое как синонимичное «организационная культура», довольно сложно для определения и чаще всего интерпретируется через перечисление компонентов этого явления.

Существуют различные подходы к определению содержания и структуры корпоративной культуры. Одним из наиболее известных и

общепринятых подходов является разделение корпоративной культуры на три уровня, предложенное Э.Шейном (см. рис. 2).

Первый уровень – уровень артефактов или внешних проявлений корпоративной культуры, включающий такие характеристики, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, поведение, язык, лозунги, т.е. физические проявления культуры. Именно с осознания этого «поверхностного», «символического» уровня и начинается познание корпоративной культуры. «Внешний» уровень дает человеку возможность почувствовать, увидеть и услышать то, какие условия в организации созданы для ее сотрудников, то, как люди в этой организации работают и взаимодействуют друг с другом.

Несмотря на активное развитие все новых и новых инструментов, КСО остается междисциплинарной категорией, следствием чего являются различные подходы в интерпретации её содержания. Ряд исследователей (М.В. Вихорева, В.М. Ячmeneва, Ю.В. Соколова) отмечают, что ключевой проблемой дальнейшего развития корпоративной социальной ответственности является отсутствие единого подхода к оценке её результативности [2; 7; 8]. В научной литературе принципы оценки результативности корпоративной социальной ответственности условно подразделяются на общие и частные (таблица 1).

Таблица 1.

Принципы оценки результативности корпоративной социальной ответственности

Общие принципы	Частные принципы
Объективность и адекватность	Доступность информации
Системность	Ясность и интерпретируемость
Достоверность данных	Многоэтапность оценки
Комплексность	Совместимость с международными стандартами
Сопоставимость	Информативность результатов
	Регулярность пересмотра показателей
	Прогнозный характер оценки

Составлено на основе источников [2; 7; 8]

Представленные принципы формируют основу методологического подхода к оценке результативности КСО, однако их применение не позволяет в полной мере обеспечить количественную сопоставимость итоговых результатов. Дополнительным ограничением выступает недостаток открытой и достоверной информации о социальной деятельности компаний, что снижает возможности объективной оценки и анализа их практик заинтересованными сторонами.

Процесс оценки результативности КСО включает несколько этапов: подготовку и планирование, сбор информации, выбор методики оценки и анализ полученных результатов. В условиях цифровизации экономики более эффективная реализация данных этапов требуют разработки и адаптации использования новых цифровых инструментов оценки, способных обеспечить возможность обработки постоянно растущих объемов исходной информации при проведении оценки.

Все, что в организации имеет место на данном уровне, – видимый результат сознательного формирования, культивирования и развития. Бизнес-консультанты О.Староверов и О.Алехина называют этот уровень внешним и внутренним дизайном предприятия и уподобляют его кроне: веточки, листья, цветы и плоды, - деревья корпоративной культуры.



Рисунок 2. Уровни изучения корпоративной культуры по Э.Шейну

Следующий, более глубокий, уровень корпоративной культуры – «подповерхностный», пользуясь предложенной метафорой, это ствол. Его образуют ценности и верования, разделяемые членами организации, которые фактически и отражаются во внешних формах поведения, а также в символах и языке.

Изучение этого уровня дает возможность понять, почему в организации существуют именно такие условия для работы, отдыха сотрудников и обслуживания клиентов, почему люди в этой организации демонстрируют такие образцы поведения. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий, «глубинный» уровень включает так называемые «базовые предположения», которые трудно осознать даже членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие корпоративную культуру [7].

Это «корни» корпоративной культуры, питающие все «дерево». «Можно сколько угодно холить и лелеять листочки дерева и его ствол, – пишут Крюкова Н.Ю. и Перегоедова Н.В., – но если корни не обеспечивают достаточного питания, то дерево не будет разрастаться и зеленеть». Здесь речь идет о том, что принимается человеком на подсознательном уровне, – это определенные рамки восприятия человеком окружающей действительности и существования в ней, то, как этот человек видит, понимает происходящее вокруг него, как он считает правильным поступать в различных ситуациях.

Таким образом, в зависимости от уровня можно выделить объективную, реально существующую в своих материальных проявлениях, и субъективную, существующую на уровне представлений и установок сотрудников организации, корпоративную культуру.

К компонентам объективной культуры, сопоставимым с артефактами в терминологии Э.Шейна, относятся:

- особенности здания, дизайн помещений: расположение здания на окраине или в центре города, в новом или старом здании, ремонт помещений, общее помещение или отдельные офисы, внешний вид и качество мебели, наличие необходимой оргтехники;
- официальные символы организации: логотип, фирменные цвета, миссия, фирменная одежда;
- размер организации, численность работников: например, чем крупнее организация, тем она более формализована и оценивается как более авторитарная, хотя и более перспективная для работы;
- организационная структура: характер взаимодействия подразделений в организации, упорядоченность их деятельности или тяготение к хаотичности, тип структуры;
- технологии: уровень технологического оснащения, готовность внедрять и умение работать с инновациями. Компоненты субъективной корпоративной культуры:

- нормы и ценности;
- механизмы воспроизводства корпоративной культуры (традиции, обряды, ритуалы, церемонии);
- знаково-символическое поведение и общий язык;
- характер власти и лидерства, повседневные практики управления;
- социально психологический климат [8].

Таким образом, содержание корпоративной культуры отражает специфические формы поведения людей в организации. При этом оно определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Особенностью той или иной культуры является порядок, в котором располагаются образующие ее базовые предположения.

Все эти формы поведения составляют уникальной корпоративной культуры каждого конкретного предприятия или учреждения. Но вместе с тем, даже эта уникальность и специфичность в целях исследования может подвергаться типизации и типологизации.

Библиографический список:

1. Аннаев, В. Корпоративная культура как социально-экономическая категория / В. Аннаев // Экономическая среда. - 2020. - №2. - С. 17-21.
2. Богатырева, М.Р. Методика формирования и поддержания корпоративной культуры / М.Р. Богатырева // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - №1-1. - С. 43-45.
3. Василенко, С.В. Организационная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 120 с.
4. Волченко, А.А. Роль и развитие корпоративной культуры в организации / А.А. Волченко // Via Scientiarum - дорога знаний. - 2021. - №1. - С. 36-41.

5. Габдулина, Э.Р. Основы корпоративной культуры современной организации / Э.Р. Габдулина // Актуальные вопросы современной экономики. - 2020. - №6. - С. 507-513.

6. Гарвард, Б.Р. Организационная культура и управление изменениями / Б.Р. Гарвард. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 247 с.

7. Дорофеева, Л.И. Организационная культура. Учебное пособие и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л.И. Дорофеева. - Саратов: СГУ имени Н.Г. Чернышевского, 2018. - 89 с.

8. Душарина, Е.Ю. Основные элементы корпоративной культуры / Е.Ю. Душарина // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - №3-1. - С. 64-67.