

УДК 316.354

ББК 60.55

DOI 10.22394/1682-2358-2024-4-66-72

*L.N. Maksimova, Doctor of Sciences (Sociology), Professor at the Social Communications Department, Povolzhsky Institute of Management named after P.A. Stolypin, Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*

### INFLUENCE OF CORPORATE VALUES ON THE PROCESS OF FORMING ORGANIZATIONAL CULTURE

Organizational culture formation schemes are analyzed from the viewpoint of social interaction. Various values affecting the formation of organizational culture and motivation of its employees are considered.

*Key words and word-combinations:* organizational culture, corporate values, social interaction.

*Л.Н. Максимова, доктор социологических наук, профессор кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления имени П.А. Столыпина — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (email: larisa-maximova@yandex.ru)*

### ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ НА ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

*Аннотация.* Проанализированы схемы формирования организационной культуры с точки зрения социального взаимодействия. Рассматриваются различные ценности, влияющие на формирование организационной культуры и мотивацию ее сотрудников.

*Ключевые слова и словосочетания:* организационная культура, корпоративные ценности, социальное взаимодействие.

В условиях глобализации современные компании стремятся предоставлять сотрудникам возможности для профессионального роста, которые становятся основой выживания и дальнейшего развития организации. Высокая производительность сотрудников, безусловно, способствует достижению целей и задач, поставленных компанией. Производи-

тельность сотрудника — это результат синергии внешних, внутренних факторов и мотивации сотрудников. Большую роль в системе управления организации играют ценностные факторы, способные выстроить эффективную деятельность сотрудников, направленную на достижение высоких результатов компании в той или иной сфере.

По мнению Э.Х. Шейна, существует множество факторов, определяющих деятельность общественных организаций [1]. Некоторые из них — организационная приверженность, организационная культура и удовлетворенность работой — способны улучшить производительность организации и ускорить достижение ее целей. Существенным фактором, который может улучшить процесс взаимодействия между руководителями и подчиненными, является лидерство — главное условие неравномерного распределения власти внутри персонала организации. Лидерство — важная корпоративная и вместе с тем коммуникативная ценность, поскольку большая часть успеха лидера определяется способностью эффективно взаимодействовать с другими сотрудниками [2]. Лидеры должны ясно формулировать свои взгляды, стратегии и видение будущего организации, так как плохая коммуникация с сотрудниками, как правило, приводит к их демотивации.

Согласно выводам зарубежных ученых большинство людей мотивированы в успешной деятельности материальными стимулами, что заставляет руководителей предприятий в процессе конкуренции с другими работодателями предлагать потенциальным сотрудникам большее материальное вознаграждение [3]. Однако А. Маслоу утверждал, что успешный лидер при выборе метода мотивации для управления персоналом учитывает более широкую иерархию потребностей [4].

Для достижения краткосрочных или долгосрочных целей руководством организации часто используется метод стратегии. В таких случаях лидер создает руководящие принципы, принимает решения о стратегиях, контролирует их исполнение. Правильный стиль руководства позволяет снизить уровень конфликтности между сотрудниками, дает возможность коллегам достигать взаимного согласия, сводит порой неизбежные конфликты к минимуму. Лидер, пользующийся авторитетом у сотрудников, объединяет их в команду единомышленников посредством активного участия каждого в решении организационных проблем, что, безусловно, повышает эффективность работы организации в целом [5].

Стратегические ошибки при назначении сотрудников на должности, не соответствующие их компетенции, чаще всего приводят к спонтанным увольнениям. Достаточно затратны и экономически неэффективны также поиск специалистов на вакантные должности и их обучение.

Именно поэтому следует тщательно проводить собеседование с кандидатами на вакантные должности, чтобы убедиться в наличии у них необходимых навыков и лояльности к организационной культуре.

По мнению Л.Н. Аксеновской, эффективный лидер способен поддерживать внутреннюю связь со своими сотрудниками на протяжении всей работы бизнеса, укрепляя моральный дух сотрудников и их уровень приверженности к организационной культуре [6], что, несомненно, требует знания теоретических основ организационной культуры, а также грамотного выстраивания и позиционирования своей стратегии на рынке.

Так, структурный функционализм — одна из теорий организационной культуры, представляет собой улучшенную версию функционалистской философии Б. Малиновского [7]. В структурно-функционалистской теории организация воспринимается как трудовое сообщество, имеющее общие цели, задачи, потребности, функционально взаимодействующих с внутренней и внешней средой для удовлетворения своих потребностей и достижения целей [8]. По мнению Б. Малиновского, культурная система каждой организации обычно соответствует преобладающей социальной системе общества. Кроме того, ученый утверждает, что организационная культура — это система ценностей более высокого порядка, которая является частью всеобъемлющей социальной системы [7].

С точки зрения сторонников структурно-функционалистской школы, организационная культура пронизана существующими социальными ценностями, которые позволяют лидерам легитимировать организационную деятельность и ее цели. В этом случае считается, что организационная культура имеет существенное значение, влияя на общую производительность труда сотрудников. Эту взаимосвязь можно изобразить, нарисовав структурно-функционалистскую парадигму, которая представляет организационную культуру как систему субценностей высшего порядка, вытекающих из ценностей идеального общества для поддержки его целей, задач и потребностей.

Ценности и нормы, являющиеся частью культуры организации, обычно служат основным ориентиром для ее членов, когда они принимают решение о том, как им себя вести и как реагировать на конкретные ситуации в профессиональной деятельности. Очевидно, что культурные ценности обеспечивают сотрудникам любой организации общую «точку соприкосновения», поэтому им не приходится затрачивать много времени на обсуждение вопросов, касающихся интересов организации. Наконец, сотрудники, которые понимают и разделяют определенные культурные ценности организации, вероятно, приобре-

тают более сильное чувство идентификации с организацией и рассматривают свои отношения с организацией как важный источник индивидуальной самооценки.

К культурным ценностям организации могут относиться стандарты или руководящие принципы, на которые опираются члены организации (например, менеджеры и сотрудники). Все эти нормы важны при определении желательных или нежелательных типов поведения, событий, ситуаций и результатов, относящихся к организационной деятельности. По мнению Фр. Джейблина, П. Сиаса, Дж. Фулка, организационные ценности — это убеждения, соответствующие моделям поведения, которые члены организации должны использовать для достижения целей [9]. Ценности организации требуют четкого формулирования (например, ценности религиозной организации обычно сосредоточены на вере и социальном служении другим людям). В коммерческих организациях прибыль определяется как одна из главных ценностей. Каждая организация независимо от своего типа должна иметь свои ценности, так как с помощью ценностной регуляции лидеры и члены организации могут определять общие цели, задачи, отслеживать эффективность работы отдельных сотрудников, так и предприятия в целом.

Обычно ценности разделяются на две самостоятельные, но тесно взаимосвязанные категории: терминальные и инструментальные. Наиболее часто в организациях стремятся достичь «конечной» ценности, которая может быть выражена в целях и результатах деятельности предприятия. Подобная ценностная основа содержится в миссии организации, ее активно распространяют на новых сотрудников и позиционируют на внешних рынках. Это могут быть такие этические ценности, как ответственность, надежность, прибыльность, инновационность, экономичность, мораль, равенство и т.д.

Инструментальная ценность представляет собой желаемый способ или модель конкретного поведения участников, уважение к традициям и авторитету, трудолюбие, творческий подход и принятие риска, честность и добросовестность. Инструментальные ценности определяют и распространяются посредством стандартных правил поведения, а также в результате обучения в ходе процесса социализации.

Для создания эффективной ценностной системы необходимо правильное и прочное согласование между желаемыми и инструментальными ценностями. В частности, инструментальные ценности должны соответствовать заявленным ценностям и поддерживать их. Например, если одной из желаемых ценностей организации является «инновационность», то инструментальные ценности, естественно, включают

упорный труд, сотрудничество, творчество, умение рисковать. В совокупности это сочетание желаемых и инструментальных ценностей обеспечивает основу для предпринимательской культуры, считающейся важной для успеха в определенных отраслях экономики. При этом воспроизводится консервативная культура, которая эффективна только в стабильной социальной системе.

Нормы как типичный и приемлемый стандарт или стиль поведения также являются важной основой организационной культуры. К примеру, известный американский бизнес-тренер П. Ленсиони отмечал, что организационные нормы — это руководящие принципы или ожидания, предписывающие сотрудникам соответствующие виды поведения в конкретных ситуациях и контролирующие их [10]. Нормы служат неявными правилами и ожиданиями, поддерживающими развитие организационной структуры. Инструментальные ценности обычно ориентированы на то, что члены организации, пройдя период социализации, должны знать, понимать и следовать общепринятым нормам.

Нормы могут носить запретный характер и определять, что члены организации обязаны предпринимать в конкретных ситуациях. Такие установления имеют предписывающий характер, формируются медленно, но впоследствии также трудно изменяются. Нормы способствуют достижению желаемых результатов при условии ответственности ценностям организации. Если сотрудничество считается ценностью, то организационные нормы предписывают проявление вежливости и взаимного уважения. Некоторые нормы представлены в виде правил, в которых описаны вознаграждения за их соблюдение и санкции за нарушения. Однако нормы могут иметь определенные ограничения, иногда они препятствуют введению новшеств и тормозят развитие компании.

Организационная культура определяется и поддерживается и многими иными культурными паттернами: историей, обрядами и церемониями, языком, символами, распорядком дня и ритуалами. Признано, что культурные паттерны объединяют членов организации и поддерживают их взаимопонимание, а также используются лидерами организаций для трансляции желаемых ценностей и норм, создания эмоциональных связей между сотрудниками.

Следует отметить, что организационную культуру составляют в своем роде невидимые ценности и убеждения, разделяемые членами организации. Именно они помогают формировать и поддерживать прочную основу ее стабильности. В связи с этим организационную культуру нельзя быстро изменить, заменив, например, логотип или переставив мебель.

Каждая организация имеет свои легенды, рассказы о героях и основателях, которые воспроизводят культурные ценности и нормы. История каждой организации — это повествование, основанное на реальных событиях, однако нередко в нем сочетаются правда и вымысел, демонстрирующие, какие действия недопустимы или приветствуются. Подобные ценности способствуют повышению имиджа организации и привлечению новых сотрудников. Кроме того, на предприятиях могут создаваться «мифы», драматические повествования о воображаемых событиях, используемых обычно для объяснения причин организационных изменений. Мифом также называют неоспоримое убеждение в практической пользе определенных методов и поведения, которые не подтверждаются фактами.

В некоторых организациях большое значение приобретают саги, исторические повествования, описывающие их уникальные достижения в драматично-героической манере. Организационные легенды репрезентируют ключевые события развития организации с опорой на смесь фактов и приукрашиваний вымышленными деталями. Организации также могут демонстрировать определенные ценности и нормы с помощью «народных сказок», представляющих собой развлекательные повествования, полностью основанные на художественном вымысле.

С первых дней существования организация стремится, как правило, создавать летопись повествований для формирования ее культурных ценностей и норм. Для их публичной демонстрации и укрепления среди членов организации могут использоваться церемонии, различные мероприятия, фуршеты, пикники и т.п. Церемониальный аспект культуры организации проявляется через организационные обряды, которые представляют собой продуманный, драматический, спланированный набор действий. Они объединяют различные формы культурного самовыражения в одно событие, осуществляемое посредством социального взаимодействия в конкретной аудитории. Достаточно часто применяется «обряд посвящения», представляющий собой завершение обязательного базового процесса социализации сотрудника, направленного на изучение и усвоение основных правил работы компании, ее культурных ценностей и норм, символизирующий определенный этап в жизни сотрудников: вступление в должность, продвижение по службе, выход на пенсию.

Обряды как форма особого признания в организации связаны с присвоением новых должностей, установлением мемориальных досок и т.д. Вручение наград и написание похвальных писем обеспечивает сотрудникам публичное признание и служит мотивацией для соответствия культурным ценностям и нормам организации. Организационная

культура подкрепляется также невербальными символами, визуальным представлением организационных ценностей. Под корпоративными символами могут пониматься логотипы организации, формальный и неформальный дресс-код, размер и расположение офисов, распределение парковочных мест.

Вместе с тем следует отметить, что сложность организационной культуры не позволяет идентифицировать все ценностные факторы, определяющие культуру конкретной организации. Очевидно, что на организационную культуру значительно влияют личные и профессиональные качества членов организации, особенно ее основателей и лидеров, организационная этика, способ создания и распределения прав собственности внутри организации. Организационная культура подвержена и влиянию отрасли, в которой функционирует предприятие. Существуют и иные факторы, способствующие развитию организационной культуры: история и происхождение организации; размер и динамика ее роста; особенности сферы деятельности; личностные характеристики клиентов; лидерские и коммуникативные навыки лидеров, находящихся на вершине управленческой иерархии.

#### Библиографический список

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб., 2013.
2. Брайан Трейси, Франк М. Шеелен. Личность лидера / пер. с англ. Минск, 2008.
3. Frey B., Osterloh M. Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives. Berlin, 2021.
4. Мотивация и личность. СПб., 2019.
5. McGuire K. Maslow's Hierarchy of Needs. An Introduction. Munich, 2012.
6. Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры. М., 2007.
7. Малиновский Б. Научная теория культуры. М., 2005.
8. Шюц А., Парсонс Т. Теория социального действия. М., 2021.
9. Джейблн Фр., Сиас П., Фулк Дж. Коммуникация в организации. Компетентность, обучение и принятие решений. М., 2021.
10. Ленсиони П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы. М., 2021.