

О.В. Половникова

Человек в пространстве корпоративной культуры

УДК 008:316.34/.35

В статье рассмотрена роль человека в пространстве корпоративной культуры как субъекта и объекта ее влияния.

Ключевые слова: корпоративная культура, мотивация, сотрудничество, руководство, члены организации.

O.V. Polovnikova

The man in the space of corporate culture

In article the role of the man in the space of corporate culture as the subject and object of its influence has been reviewed.

Key words: corporate culture, motivation, partnership, leadership, staff.

На сегодняшний день организации, ориентированные на долгосрочные перспективы, стремятся найти и удержать квалифицированных специалистов, направленных на успех. И в этих вопросах материальная мотивация имеет большое значение, однако внимание сейчас все больше смещается к нематериальным стимулам.

Как пишут специалисты (судя по проведенным исследованиям), чтобы убедить людей одновременно думать о развитии новых направлений и успешно заниматься существующими проектами, нужно меньше полагаться на вознаграждение по результатам. В самом деле, компании, которым удается и то и другое, не придают большого значения вознаграждению или применяют такие меры редко и более деликатно. У них есть другое «секретное оружие» – сильная культура вовлеченности. Сотрудники чувствуют, что их интересы во многом совпадают с интересами компании, и, естественно, пытаются делать все для ее нынешнего и будущего процветания, так же, как делали бы это для себя. Вознаграждение по результатам может иметь в таких

компаниях большое значение, но ему отводится здесь роль скорее вспомогательного, нежели основного мотивирующего фактора (4:70).

В этом случае корпоративная культура становится базой для нематериальной мотивации, тем, что сможет сплотить сотрудников и привлечь новых для достижения поставленных целей стратегией развития компании.

Толчком для изучения культуры организации можно считать Хотторнский эксперимент (20–30-е гг. XX в.), результаты которого стали переломными в теории «научного управления», способствующими созданию школы «человеческих отношений». В результате было выявлено влияние социальных норм на производительность труда, а социальных стимулов на поведение работников, важность неформального лидерства и групповых факторов поведения. Также выделили, так называемую, «социабельность» – необходимость быть частью определенной группы.

Отражением полученных знаний стал труд Э. Мэйо «Социальные проблемы индустриальной культуры», где главная мысль – возможность создания организации, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей работников.

Хотя, конечно, нельзя говорить, что понимание необходимости в «человечном» подходе пришло неожиданно, сам интерес к рабочим и их потребностям существовал и до Хотторнского эксперимента. «Еще в XIX в. промышленники пытались удовлетворить “духовные потребности” своих рабочих. Об этом свидетельствует опыт поселений Порт Санлайт и Борневилль в Великобритании, где жилищные условия гарантировали рабочим удобную жизнь, а религиозная и общественная деятельность обеспечивали досуг» (2:66–67). Но это единичные случаи, которые скорее были исключением, подтверждающим правило. И в те времена такое поведение собственника воспринималось как из ряда вон выходящее и не поддерживалось большинством.

Только в 40–50-е гг. XX в. научные законы, по которым живет и развивается любая группа людей, стали использовать в практической деятельности, когда стало очевидным, что «применение силы, жесткого авторитаризма не приводит к успеху в развитии организации и отрицательно влияет на прибыль. На первое место стали выходить убеждения людей, их мотивация и создание гармоничных правил и норм в управлении коллективами. Бизнес открыл “психический аспект” работника» (5:105).

В 60–70-е гг. намечается поворот в сторону социально-этического управления с акцентом на культуру организации, способствующего гуманизации труда, что содействовало росту рынка и общества.

С этого времени практические методы работы с культурой на предприятиях получают теоретическое обоснование. Это укрепляет их позиции при внедрении в разных компаниях. К тому же процессу продвижения корпоративной культуры в более широкое употребление способствуют и глобальные экономические события. Так, с 1970-х гг. утверждалось, что индустриальное общество уступает место постиндустриальному. В этом контексте все более очевидной становится необходимость для человека не только выполнять приказы, но и изменяться в соответствии с требованиями времени, поскольку окружение большинства или всех организаций стали считать нестабильным и подверженным внезапным изменениям (2:117).

Компаниям стало необходимо быть более гибкими, чуткими к окружающим изменениям, использовать все возможные инструменты, в том числе и управления. Работники же должны были стать «помощниками» в этих условиях. Это подразумевало взаимовыгодное сотрудничество. Работники и компания должны были совместно преодолевать поставленные перед ними проблемные моменты, учитывая интересы друг друга.

На этом фоне получил развитие целый ряд новых организационных форм (их называют «фактическая», «сетевая», «постмодернистская организация» или «постбюрократия»). Чарльз Хексчер (8:14–62) заявляет, что можно идентифицировать постбюрократический идеальный тип в противовес веберовскому идеальному типу бюрократий. Его признаки таковы:

1. На смену правилам приходит консенсус и диалог, основанный на индивидуальном влиянии, а не на статусе. Люди руководствуются не правилами, а разделяемыми ценностями.

2. Обязанности распределяются на основе компетенции, а не иерархии; к людям относятся как к личностям, а не безличным существам.

3. Границы организаций открыты: вместо полного рабочего дня и постоянной занятости люди могут более гибко выходить из организаций, включая неполный рабочий день, временную или подрядную ра-

боту. Больше нет фиксированных рабочих часов и установленного рабочего места.

Таким образом, компании подстроились под обстоятельства трансформации своего окружения. С этого момента начинают создаваться новые тенденции в работе компаний, ориентированные на качественные изменения. Как отражение этих процессов в 80–90-е гг. входит в обращение термин «корпоративная культура», чему особенно способствовало создание книги Т. Дила и А. Кеннеди «Корпоративная культура».

В XXI в. понятие «корпоративная культура» перешло из теоретических выкладок в практическое применение. Руководители современных предприятий не только ориентируются в понятийном аппарате, но и используют современные рекомендации по формированию и развитию культуры своих компаний.

Сейчас корпоративная культура изучается многими исследователями, поэтому в современной литературе существует довольно большое количество определений этого понятия. Большинство авторов сходятся на том, что культура организации представляет собой совокупность ценностей, положений, норм и убеждений, присущих определенному сообществу и позволяющих ему двигаться к заданной цели.

Проанализировав различные определения, мы выделили ряд признаков, объединяющих их. Самое основное – это то, что корпоративная культура представляется системой разнообразных психологических конструктов, включающих в себя:

- ценности, нормы, правила, способы решения проблем;
- убеждения, ожидания, отношения, установки, подходы, позиции, точки зрения, представления;
- мифы, фольклор, идеологии, верования;
- ритуалы, обычаи, церемонии, традиции;
- символы, язык.

Эти психологические конструкты определяют образ мышления, действий и существования; манеру, нормы и кодекс поведения; способ постигать, думать и чувствовать; задают ориентиры и общие рамки.

При этом они в обязательном порядке принимаются и разделяются работниками организации, являются общими для всех, считаются

важными для всей компании и входят в привычку или традицию. И поэтому для адаптации внутри предприятия передаются новым членам организации в качестве «корпоративного жизненного опыта» с помощью языка («из уст в уста») и других символических средств духовного и материального внутриорганизационного общения.

Корпоративная культура формируется за время жизни организации под воздействием разнообразных процессов, представляя собой динамичное явление, подвергающееся постоянным изменениям.

Культура организации «создает всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации», то есть она становится «сознанием» компании, смысловой системой, социально-духовным и материальным полем жизни членов предприятия. И таким образом она определяет уникальные характеристики, особенности организации, идентифицируя работников с предприятием и перспективами его работы, отличая членов одной компании от другой.

Культура связывает членов организации в единое целое для достижения целей, направляя деятельность предприятия в нужное русло, влияя на ход выполнения работ, позволяя, таким образом, организации продвигаться к успеху.

Авторы, пишущие о корпоративной культуре, считают, что она состоит из различных элементов, выделяя либо обобщенные ее показатели или расписывая различные части системы организационной деятельности. Затронем из них довольно необычные составляющие корпоративной культуры, которые выделяют Ли Болмэн, Дж. Терренс и Е. Дил, называя их «основными символическими элементами» (1:275–292):

1. Мифы, видения и ценности

Мифы объясняют, выражают, поддерживают солидарность и сплоченность прежде всего через особенности определенной организации. Они основываются на истории компании, таким образом привязывая ее настоящее к прошлому.

Мифы закрепляют ценности организации. Ценности определяют, что организация поддерживает те качества, которые достойны уважения и приверженности. В отличие от целей, ценности неосязаемы и

определяют фундаментальный характер, отличающий одно предприятие от других.

Хотя ценности, составляющие основу бизнеса, не могут быть четко запротоколированы и представлены в виде официального документа, они, конечно же, хорошо всеми осознаются. Это своего рода традиция, в большинстве случаев передающаяся с помощью примеров. Ценности передаются непрерывно с безошибочной точностью от сотрудника к сотруднику, от управляющего к служащему в форме каждого из множества ежедневных рабочих решений, которые и составляют работу. На более глобальном уровне они передаются через решения, принимаемые высшим звеном руководства организации (3:22).

От руководства зависит, какое направление задастся сотрудникам, какие ценности они будут разделять с коллегами. В процессе работы создается постоянный, «невидимый» обмен ценностями. Сотрудники «заражаются» от руководства основными идеями, мечтами, стандартами и передают их между собой. Это связано с психологией масс, с тем, что руководители для сотрудников являются теми лидерами, за которыми «безопасно» идти.

Видение обращает стержневую идеологию организации, или целеустремленность, в образ будущего. Это коллективная фантазия, высвечивающая новые возможности внутри существующих мифов и ценностей.

Видение должно быть закреплено формально (на бумаге) и быть постоянно в работе (корректироваться), учитывая те изменения, которым подвергается компания в процессе своей деятельности.

2. Герои и героини

Они, благодаря своим словам и поступкам, служат живыми эмблемами, демонстрирующими то, что высоко ценится и освящается в определенной компании. Герои и героини не обязательно должны входить в состав руководства, они бывают и обыкновенными работниками, просто делающими необыкновенные вещи.

Героями могут быть члены организации, своими действиями подтверждающие ценности и нормы принятой корпоративной культуры и становящиеся примерами для подражания. В компании их можно

найти среди руководства, передовиков производства или неформальных лидеров.

3. Истории и волшебные сказки

Они предлагают объяснения, примиряют противоречия и разрешают дилеммы. Дают утешение, поддержку и надежду. Истории и сказки передают информацию, мораль, ценности и мифы образно и убедительно. Они увековечивают ценности и сохраняют исторические подвиги героев и героинь.

Истории и сказки должны быть основаны на реальных событиях организации или ее членов. Они служат для формирования имиджа компании и поддержания основных ее корпоративных ценностей. Например, это история возникновения предприятия или жизненный путь руководителя.

4. Ритуалы и церемонии

ни задают направление на неисследованной и по виду неподдающейся исследованию территории. «Парадокс ритуальных действий и священных привычек в том, что они одновременно служат прочной опорой и трамплином, привнося в жизнь устойчивую динамику» (7:261).

На них опираются, чтобы создать порядок, ясность и предсказуемость, особенно по вопросам, слишком сложным, таинственным или нерегулярным, чтобы контролировать их иным способом. Танцы вызывания дождя, праздники сбора урожая и ежегодные собрания вызывают к сверхъестественной помощи в критически важных, но непредсказуемых процессах выращивания урожая и завоевания доли рынка.

Церемонии – это более величественные, более тщательно разработанные и менее частые события. Ритуалы – это более простые, повседневные рутинные действия, тем не менее, полные значения.

Церемонии исполняют четыре основные роли: они подготавливают к жизни в коллективе, стабилизируют, подбадривают и посылают сигналы внешним контрагентам.

Должным образом проведенные и созвучные с ценными мифами, ритуалы разжигают воображение и углубляют веру; в противном случае они становятся холодными, пустыми формами, которыми лю-

ди возмущаются и сторонятся их. Выразительные события обеспечивают порядок и смысл и связывают организацию воедино.

5. Метафора, юмор и игра

Они смягчают положение вещей и переносят участников на более глубокий уровень. Это окольные пути разрешения вопросов, которые слишком сложны, таинственны или угрожающи, чтобы решать их в лоб.

Метафоры делают чуждое знакомым и известное непривычным. Они помогают ухватить трудноуловимые темы, которые иногда упускают.

Юмор выполняет важную «как если бы» функцию. Он объединяет, выражая скептицизм, способствует гибкости и приспособляемости. Юмор может также подготавливать к жизни в коллективе, включать и выражать членскую принадлежность.

Игровые образы в разговоре руководителей обычно ассоциируются с агрессией, конкуренцией и борьбой («Мы должны их побить их же собственными приемами»; «Мы упустили мяч в этом деле»; «Мяч на его половине поля»), а не с отдыхом и весельем. Но если игра рассматривается как состояние ума, любая деятельность может быть игровой. Игра позволяет смягчить правила, чтобы исследовать альтернативы. Она поощряет экспериментирование, гибкость и приспособляемость.

Составляющие корпоративной культуры гораздо шире перечисленных. Они пронизывают все сферы деятельности организации: ее структуру, дух, продукцию, отношения внутри и вне предприятия.

Корпоративная культура – это явление, которое постоянно развивается, трансформируется, не всегда завися только от прописанных руководством положений. Ведь носителями этой культуры являются все члены коллектива. Их идеи, взгляды, ценности ложатся в основу и непосредственно влияют на нее. А уже из «внутренней» культуры организации вытекает стиль поведения, общения и другие «внешние» ее проявления, на основе чего окружающие формируют свое мнение о компании.

Но все-таки в становлении культуры первостепенную роль играют руководители предприятия. Они, по сути, становятся проводниками корпоративной культуры, ее лидерами и вдохновителями. Работники перенимают те модели поведения, которые используют руководители. Соответственно корпоративную культуру можно изменить

через регулирование поведения топ-менеджеров организации. Чтобы создать эффективную компанию, руководители должны своим примером желательного поведения и здорового диалога прививать и укреплять необходимую программу развития корпоративной культуры. И если они являются теми лидерами, которым доверяют сотрудники, то и корпоративной культуре они поверят, и будут следовать ей.

Культура организации способна влиять как на социальные, так и на финансовые процессы компании, что объединяет интересы руководства и персонала. Например, американская компания Motorola подсчитала, что каждый доллар, потраченный на подготовку своих сотрудников, приносит 30 долларов – в виде увеличения производительности за следующие три года. С 1987 г. компания снизила издержки на 3,3 миллиарда долларов, не прибегая к обычному средству – увольнению сотрудников, а обучая их тому, как совершенствовать производственные процессы и сокращать потери. Продажи на одного сотрудника удвоились за последние пять лет, а доходы выросли на 47 % (4:14).

Или SmithBucklin в течение трех лет с тех пор, как они сфокусировали свое внимание на корпоративной культуре, побили все рекорды производительности, установленные ими за предыдущие 50 лет, во всех сферах: привлечение клиентов, норма прибыли, удовлетворенность персонала (4:32).

Подчеркивая необходимость правильного построения системы управления, Д.В. Степанов метафорично сравнивает компанию с государством. «Государство, правильно выстроившее свою систему, нуждается в пограничных службах для того, чтобы сдерживать приток желающих жить в нем, а не для того, чтобы предотвратить бегство своих граждан. Хотя, если система действительно организована эффективно, иммиграция только усиливает ее. А вот если введены строжайшие меры против своих граждан, желающих эмигрировать, а они все равно бегут, значит, что-то не так в самой системе. Жесткие полицейские меры, применяемые в государстве к инакомыслящим и нарушителям общественного порядка, скорее всего, свидетельствуют о том, что власти исчерпали идеологический арсенал для убеждения граждан в обоснованности своей позиции» (6:9).

Если данное суждение перенести на коммерческую компанию, то и здесь можно отследить похожие процессы. Ведь чем более усиливается «полицейский» режим на предприятии (чем больше следят за

подчиненными, ограничивают их инициативность, возможность гибкости в работе), тем больше внимания уделяется не главной цели компании – получению прибыли, а строгости исполнения приказов и наказания за невыполнение их. Таким образом, система управления перестает быть эффективной для самой организации. Персонал будет ориентироваться на строгое следование дисциплины (или нахождение способов уйти из-под досье), но не на сам рабочий процесс.

Итак, человек в пространстве корпоративной культуры является как субъектом, так и объектом ее влияния. При этом независимо от его положения в организации – является ли он руководителем или подчиненным. Каждый член компании (стремящейся к долгосрочным перспективам) участвует в создании и развитии корпоративной культуры – совокупности ценностей, положений, норм и убеждений, присущих определенному сообществу и позволяющих ему двигаться к заданной цели. В свою очередь, правильно построенная корпоративная культура способствует взаимовыгодному сотрудничеству двух сторон: руководства и подчиненных. Как в плане организации процесса работы и отдыха, так и в плане получения прибыли. Что в свою очередь способствует привлечению и удержанию квалифицированных сотрудников, которые работают на благо процветания компании.

1. Болмэн Ли, Терренс Дж., Дил Е. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
2. Грей К. Организации. Теории, конфликты и менеджеры. Х.: Гуманитарный Центр, 2008.
3. Гэлэгер Р. Душа организации. М.: Добрая книга, 2006.
4. Корпоративная культура и лидерство. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Росляков А.Е., Евдокимов И.Б., Кулинич Е.Н. Актуальные вопросы повышения управленческой компетентности: Монография. Омск: Омский гос. ун-т путей сообщения, 2009.
6. Степанов Д.В. Эффективное управление: команда, иерархия, единовластие. СПб.: Речь, 2005.
7. Fulghum R. From Beginning to End: The Rituals of Our Lives. New York: Villard Books, 1995.

8. Heckscher C. Defining the post-bureaucratic type, in Heckscher, C. & Donnellon, A. (eds.), *The Post Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

В.И. Юдина

**Регионализм в средневековом церковно-певческом искусстве:
из истории изучения проблемы**

УДК 008(091)

Статья посвящена истории изучения проблемы региональности в древнерусском церковно-певческом искусстве. Религиозная музыкальная субкультура средневековой Руси рассматривается с точки зрения актуального в современном культурологическом дискурсе направления регионалистики, учитывающего областные и региональные тенденции в историческом развитии отечественной культуры.

Ключевые слова: регионализм, музыкальная культура, региональные школы церковно-певческого искусства, полицентризм, гимнография.

V.I. Yudina

Regionalism in the medieval church-singing art. From history of studying the problem

Article is devoted to the history of studying the problem of regional schools in Old Russian church-singing art. The religious musical subculture of medieval Russia is considered from the point of view of regional analysis – actual direction in a modern cultural discourse, considering province and regional tendencies in historical development of domestic culture.

Key words: musical culture, regional schools of church-singing art, polycentrism, hymn.

Учет областных и региональных тенденций в развитии отечественной культуры сегодня осознается как одно из приоритетных направлений современных гуманитарных исследований. Важность тако-