



УДК 338, 331.1

DOI 10.25688/2312-6647.2018.18.4.6

**Н.А. Патугина,
Н.В. Кривошеин**

Влияние организационной культуры на социальное поведение сотрудников¹

В статье обсуждаются некоторые аспекты влияния организационной культуры на социальное поведение сотрудников. Авторы обращаются к анализу понятия социализации сотрудников в русле разных научных трактовок этого термина. Авторы пишут, что источником влияния организационной культуры на социальное поведение сотрудников являются составляющие организационной культуры, которые определяют ее структуру. В статье представлена характеристика потенциала влияния на сотрудников, заложенного в аксиологическом, нормативно-семиотическом и праксеологическом блоках организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура; социализация сотрудников; корпоративные ценности; корпоративные нормы; влияние на сотрудников.

Организационная культура реализует свою сущность в своем влиянии на сознание, поведение, развитие сотрудников. Феномен организационной культуры понимается в разных научных парадигмах по-разному, от чего зависит и понимание механизмов ее воздействия на работников.

Исследования организационной культуры в области менеджмента характеризуются рациональностью подхода и направлены на выявление инструментов диагностики организационной культуры и ее изменения в направлении создания соглашений или правил, позволяющих членам организации достигать скоординированного действия и поставленных целей. Вопросы формирования организационной культуры связываются с такими организационными феноменами, как руководство и лидерство. Это обуславливает понимание того, как этот организационный феномен влияет на социальное поведение сотрудников.

¹ Статья подготовлена при поддержке РФФИ, проект № 16-06-00959-ОГН.

Э. Шейн считает, что сущность организационной культуры заключена в уровне базовых основополагающих представлений. Культура как набор базовых представлений определяет объекты, важные для внимания сотрудников с точки зрения их смысла, проявляемой эмоциональной реакции, выбора действий в разных ситуациях. В этом смысле, по мнению автора, необходимо дойти до уровня базовых представлений группы, чтобы понять ее культуру, в том числе процесс ее становления. Рассматривая вопросы организационной социализации, Э. Шейн отмечает, что ее смысл состоит в том, чтобы сотрудник приобрел социальное знание и навыки, необходимые для принятия и выполнения определенной социальной роли в конкретных культурных условиях. Это предполагает, что человек принял для себя ряд верований, принципов, соглашений, позволяющих ему соответствующим образом интерпретировать происходящее в корпорации [11].

Идею Э. Шейна поддерживает Д. Денисон. Он пишет, что, несмотря на то что базовые убеждения, являющиеся глубинным уровнем организационной культуры, сложно измерить, они являются основой для поведения и поступков членов организации [1].

Дж. Ньюстром и К. Девис рассматривают организационную культуру как мощную силу, определяющую индивидуальное и групповое поведение. По мнению исследователей, организационная культура обеспечивает привлечение, удержание индивидов, которые разделяют корпоративные ценности и установки. По мнению авторов, влияние организационной культуры на социальное поведение сотрудников происходит в рамках организационной социализации, которая понимается процессом (непрерывного свойства), направленным на то, чтобы передать сотрудникам основные элементы культуры компании. Социализация сотрудников похожа на то, что организация оставляет определенные метки, характеризующие ее, на своих работниках (прививает им определенные свойства). Для этого используются разные методы: формальные, например способы знакомства с корпоративными ценностями, или неформальные, такие как пример наставников. Это обеспечивает формирование у сотрудников представлений и поведенческих моделей [4].

Представленное видение механизма влияния организационной культуры на сотрудников характеризует субъект-объектный подход к пониманию характера социализации сотрудников, отражающий их пассивную позицию в этом процессе и рассматривающий организационную социализацию как процесс адаптации работников к культурной корпоративной среде.

Мы рассматриваем организационную культуру как целенаправленно и планомерно формируемую руководителями совокупность коллективных представлений членов корпорации о миссии и ценностях, о способах ролевого и межличностного поведения, о соответствующем видении, понимании и способах восприятия и интерпретации мира внутри и вне корпорации. Такое ее понимание позволяет рассматривать социализацию сотрудников в целом и влияние организационной культуры на их социальное поведение, в частности, с позиций

субъект-субъектного подхода. Это дает возможность объяснять социализацию сотрудников как процесс, который включает в себя и освоение культуры, обуславливающее приобретение человеком социально-типичных черт, и актуализацию личностного потенциала, приобретение сотрудниками уникальных свойств. Результатом этого процесса является достижение ими баланса между приспособлением к корпоративным условиям, обособлением в этих условиях.

В ходе социализации человек решает актуальные для него объективно существующие жизненные задачи (естественно-культурные, социально-культурные, социально-психологические) [3]. Учитывая особенности возраста и социального статуса сотрудников [2] и результаты исследований², можно назвать актуальные для сотрудников жизненные задачи, решение которых обусловлено организационной культурой. К ним относятся следующие:

- обеспечение достойного качества жизни;
- создание, сохранение семьи, воспитание детей;
- поддержание здорового образа жизни;
- достижение определенного (субъективно значимого) профессионального статуса;
- успешное выполнение семейной роли;
- достижение гармонии в неформальных (личных) отношениях;
- самореализация и самоутверждение в профессиональной деятельности и в жизненных достижениях;
- самоактуализация (реализация личностного потенциала) [6].

Обособление сотрудников в условиях корпорации как один из аспектов их социализации связано с возможностью выбора работниками способов решения названных задач. Это обеспечивается рядом кадровых технологий и HR-практиками, которые базируются на корпоративных ценностях. Изучение корпоративного опыта показывает, что возможности для выбора работниками активностей, направленных на удовлетворение их актуальных потребностей, могут быть реализованы в программах адаптации (обеспечение возможности познакомиться с другими сотрудниками, выбрать для себя удобный режим работы — что зачастую обговаривается при приеме на работу, оформить свое рабочее место по своему усмотрению); в программах стимулирования (прозрачная система стимулирования и понятные критерии оценки

² Доклад по социальной политике | 6. Здоровье россиян и реформа здравоохранения // Официальный портал Института Российской академии наук. URL: http://www.isras.ru/analytical_report_SociaPpolicy_6.html (дата обращения: 01.10.2018); Горшков М.К. Мегалополисы и провинции в современной России: образы и реальность (опыт социологического анализа) // Федеральный справочник. URL: <http://federalbook.ru/files/FS/Soderjanie/FS-16/IX/Gorshkov.pdf> (дата обращения: 01.10.2018); Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement // Towers Watson: Employee Benefits, HR Consulting, Risk Management Insurance. URL: <http://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Global/Sustainably-Engaged/2014/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement> (дата обращения: 01.10.2018).

позволяют работнику в определенной мере самому регулировать уровень своей заработной платы); в программах корпоративного образования, когда, кроме обязательного обучения, реализуются мероприятия по корпоративному просвещению и стимулированию самообразования сотрудников. Важную роль в обеспечении выбора работниками способов решения своих актуальных жизненных задач играют корпоративные социальные программы, например, направленные на поддержание здорового образа жизни, — корпоративные группы в фитнес-залах, бассейнах, спортивных секциях. Организация рекреационных (досуговых) мероприятий также обеспечивает возможность выбора сотрудниками тех видов внеуродовой деятельности, которые наиболее соответствуют их интересам и потребностям. То, насколько работники корпорации имеют возможность выбора способов решения названных групп задач, характеризует их индивидуализацию в корпоративной среде.

Показателями адаптации сотрудников в корпорации, следуя идеям Э. Эриксона [12] (который рассматривал социализацию в социально-историко-культурном контексте и выделял объективные показатели — освоение социальных ролей и изменение социального статуса, и субъективные, например идентичность), может быть освоение институциональной роли (как объективный показатель) и корпоративная идентичность (как субъективный показатель), что обеспечивает интересы корпорации.

Освоение институциональной роли (в контексте понимания корпорации как социального института) [5] происходит в период адаптации сотрудника. Этому способствуют программы вводного обучения, документальное оформление требований к должности и критериев оценки выполнения должностных обязанностей. Освоение институциональной роли происходит в результате взаимодействия с непосредственным руководителем, с коллегами, участия в коммуникациях с представителями высшего руководства.

Говоря о влиянии организационной культуры на социальное поведение сотрудников, можно говорить о том, что корпоративная идентичность является одним из результатов социализации сотрудников под влиянием организационной культуры. При наличии разных трактовок корпоративной идентичности, следует считать, что проявляется корпоративная идентичность в ощущении принадлежности к корпорации, в принятии корпоративных ценностей, в демонстрации принятых в компании ролевых моделей [8]. Актуальными механизмами формирования корпоративной идентичности являются внутренние коммуникации, корпоративное образование, ряд кадровых программ, например, направленных на развитие воспринятой организационной поддержки (POS). Согласно теории организационной поддержки (R. Eisenberger) [14] воспринятая организационная поддержка отражает оценку сотрудником гарантии того, что он может ожидать от организации помощь, когда ему будет необходимо приложить дополнительные трудовые усилия и в связи с этим оказаться в напряженной ситуации. Воспринятая организационная поддержка предполагает, что, для того чтобы определить готовность организации вознаградить увеличенное

усилие по работе и удовлетворить социоэмоциональные потребности, сотрудники формулируют свое понимание относительно степени, в которой организация оценивает их вклады и заботится об их благополучии.

Сформированность институциональной роли может быть выявлена в ходе аттестации, а наличие корпоративной идентичности проверяется оценкой корпоративных компетенций [10].

В современной корпорации имеется противоречие между степенью корпоративной идентичности, активностью и индивидуальностью сотрудников (что может рассматриваться как нарушение установленного порядка). В связи с этим задача организационной культуры состоит в согласовании потребностей организации и работника.

Противоречие между потребностями организации и потребностями сотрудников может быть разрешено путем создания условий для того, чтобы человек чувствовал себя комфортно в правовой и технологизированной среде, не испытывая психологического дискомфорта от ограничения свободы, был способен выходить в рефлексивную позицию по отношению к правилам и технологиям, чтобы в установленных рамках изменять принятый порядок, создавая этим новый порядок³.

Социализация сотрудников корпорации происходит под влиянием как стихийных, так и относительно направляемых факторов в корпоративной среде. Относительно целенаправленное влияние на развитие и ценностную ориентацию сотрудников обеспечивается упорядочиванием разнонаправленных воздействий на них корпоративной среды. Сущность организационной культуры состоит в том, что она упорядочивает стихийное и относительно направляемое влияние корпорации на развитие сотрудников и их ценностную ориентацию и решение ими актуальных жизненных задач.

Источником влияния организационной культуры на социальное поведение сотрудников являются составляющие организационной культуры, в совокупности определяющие ее структуру. С учетом специфики влияния на социализацию сотрудников их можно разделить на три блока — аксиологический, нормативно-семиотический и праксеологический.

Аксиологический блок включает корпоративные ценности. Корпорация формулирует перечень ключевых ценностей, в ряде случаев они специально прописываются, а в других случаях находят отражение в миссии компании, в третьем — провозглашаются руководителями. Корпоративные ценности отражают понятия, верования, смыслы, касающиеся значимости разных аспектов корпоративной жизни, выработанные компанией и обуславливающие выбор или оценку ситуации либо поведения. Они являются фундаментальной основой приемлемых в корпорации отношений и поведения, устанавливают корпоративную философию [16].

³ Цлаф В.М. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала» // Finansy.ru — публикации по экономике и финансам. URL: <http://www.finansy.ru/publ/tslaf.htm> (дата обращения: 01.10.2018).

Выделяются три подгруппы корпоративных ценностей: ценности – цели, ценности – средства и ценности – ориентации [9].

Ценности – цели исходят из общественных ожиданий по отношению к корпорации, отражаются в корпоративной миссии. Исследователи отмечают, что на корпоративные ценности оказывает влияние политика государства, например стимулирование корпораций ориентироваться на ценности социальной ответственности, что оказывает влияние не только на деятельность корпораций, но и на поведение сотрудников [15]. Исследователи отмечают, что корпоративные ценности подвержены влиянию ожиданий и преобладающих ценностей групп заинтересованных лиц (акционеров, инвесторов, потребителей, конкурентов, работников, в том числе и потенциальных) и в связи с этим во многом являются импортированными извне. Степень соответствия корпоративных ценностей ценностям стейкхолдеров (заинтересованных сторон) обуславливает эффективность взаимодействия корпорации, в том числе экономического, с целевыми аудиториями, и увеличивает ее акционерную стоимость [17].

Ценности – средства формулируются как отклик на необходимость корпорации решать собственные производственные и управленческие задачи. Исследователи отмечают, что корпоративные ценности во многом обусловлены внешним влиянием, они в разных компаниях различны. Корпоративное управление в каждом конкретном случае находит баланс между ожиданиями стейкхолдеров и целями самой корпорации. Особенностью этого блока корпоративных ценностей является достижение баланса между их гибкостью (чтобы способствовать достижению целей корпорации корпоративные ценности должны соответствовать текущей ситуации) [17] и стабильностью (корпоративные ценности характеризуются достаточной устойчивостью и долгосрочной ориентацией, что позволяет им выполнять стратегическую функцию).

Ценности – ориентации преломляют организационные потребности через индивидуальные интересы и ценности сотрудников. Изучая вопросы влияния корпоративных ценностей на ценностную ориентацию и поведение сотрудников, Дж. Камбра-Фиерро (J. Cambra-Fierro) и др. доказали, что корпоративные ценности оказывают влияние как на поведение сотрудников в корпорации (что активно обсуждается в научной литературе), так и на их поведение за пределами рабочей среды, обусловленное воспринятыми в корпорации ценностями. Исследователи отмечают, что корпорация в этом смысле выступает в роли морального агента и руководители корпорации должны понимать, что система корпоративных ценностей распространяется за границы чисто делового контекста [13].

Нормативно-семиотический блок представлен корпоративными нормами, знаковой системой, корпоративной историографией. Модели поведения регламентируются нормами, правилами и традициями. Нормы и правила могут быть четко сформулированными и зафиксированными документально — в стандартах поведения, корпоративных правилах, других локальных актах. Документальная фиксация корпоративных норм позволяет установить их соответствие провозглашаемому ценностям. В этом случае соблюдение норм

поведения регламентируется процедурами поощрения применения санкций, что обеспечивает процесс социально-контролируемой социализации.

Корпоративные нормы могут быть неформализованными. В этом случае регулирование их соблюдения обеспечивается общественным мнением, акцентированием внимания руководителя, действующими традициями. Сложность при этом состоит в том, что может быть рассогласование одобряемых моделей поведения и провозглашаемых ценностей, отсутствие единых стандартов не обеспечивает единства требований к поведению сотрудников. Такая ситуация характеризуется отсутствием единой системы формирования поведения сотрудников и этот процесс имеет, скорее, стихийный характер.

Нормы, принятые в компании и формализованные в кодексах поведения, играют важную роль в социализации членов компании, определяя границы допустимого уровня проявления зависимости и свободы поведения в наиболее значимых аспектах профессиональной деятельности. Нормы, содержащиеся в названных документах, ориентируют сотрудников на проявление лояльности компании, на соблюдение дисциплины, регламентируют характер взаимоотношений сотрудников с разными категориями общественности. Можно сказать, что этот элемент организационной культуры играет важную роль в создании условий для адаптации сотрудников, делая понятными им ожидания компании. При этом следует отметить, что формализованные в документах нормы в реальности не вполне соответствуют существующей практике.

Праксеологический блок — организация труда, условия труда, которые обеспечивают реализацию корпоративных ценностей в практической (трудовой) деятельности сотрудников. Он составляет основу ее повседневной жизни, в которой проявляется организационная культура и реализуется ее социально-педагогическая сущность.

Управленческие действия, направленные на организацию трудовой деятельности и обеспечение условий для ее успешного выполнения, включая кадровые технологии, являются артефактами праксеологического блока организационной культуры, которые обеспечивают особенности корпоративной реальности и оказывают непосредственное влияние на профессионально-личностное развитие сотрудников. Основу этого блока составляет организация труда и условия труда.

Содержание категории организации труда: разделение труда, кооперация труда, обустройство рабочих мест и их обслуживание, установление приемов и методов труда, установление норм труда, планирование и учет труда [7]. Эти составляющие организации труда имеют большой потенциал влияния на профессионально-личностное развитие работника, так как предполагают необходимость совершенствования специальных знаний и навыков для выполнения узкоспециализированной работы, что обусловлено разделением труда; предполагают владение навыками группового взаимодействия, необходимых в условиях кооперации труда; обустройство рабочих мест, либо создает необходимость осваивать новые технологии работы с современным оборудованием,

либо снижает конкурентоспособность работника в случае, если используется устаревшее оборудование. Исходя из этого, организация труда выступает важным фактором социализации человека в организации, обеспечивая возможность, или нет, ему самореализоваться, формировать соответствующие этому качества.

Условия труда непосредственно на рабочем месте представляют собой совокупность факторов (элементов) производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда, что связано с возможностью решения им естественно-культурных задач социализации. Ресурсными свойствами для этого обладают практически все составляющие условий труда: санитарно-гигиенические, определяющие внешнюю производственную среду; психофизиологические, обусловленные конкретным содержанием трудовой деятельности; эстетические, воздействующие на формирование эмоций работника; социально-психологические, характеризующие взаимоотношения в трудовом коллективе; режим труда и отдыха⁴.

В целом праксеологический блок организационной культуры содержит возможности (ресурсы) и ограничения (угрозы), влияющие на здоровье сотрудников, удовлетворение социальных и эстетических потребностей сотрудников, создавая условия для их адаптации, для формирования определенных качеств (дисциплинированность, организованность, креативность, ответственность) и соответствующих им моделей поведения.

Таким образом, организационная культура посредством своих компонентов оказывает влияние как на социальное поведение сотрудников в условиях корпоративных отношений, так и на их поведение за пределами корпорации. С учетом того, что организационная культура формируется менеджментом корпорации целенаправленно, руководители как агенты социализации сотрудников несут определенную ответственность за последствия корпоративного влияния на них.

Литература

1. Денисон Д. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лейн, К. Лиф. СПб.: Питер, 2013.
2. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2017.
3. Мудрик А.В. Социализация человека. М.: Академия, 2006.
4. Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
5. Патутина Н.А. Корпоративные технологии XXI века: социально-педагогический потенциал организационной культуры / науч. ред. А.В. Мудрик. М.: Памятники исторической мысли, 2016.
6. Патутина Н.А. Формирование организационной культуры: рассуждения о мотивации, социализации и воспитании // Мотивация и оплата труда. 2017. № 4. С. 276–280.

⁴ Суетина Л.М. Условия труда. URL:<http://www.jobgrade.ru/2007/01/28/условия-труда> (дата обращения: 01.10.2018).

7. Рофе А.И. Экономика труда: учебник. М.: КНОРУС, 2010.
8. Скворцова Т., Стернин И. О корпоративной идентичности // Управление компанией. 2007. № 2 (69).
9. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
10. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы. М.: HIPPO, 2005.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007.
12. Эриксон Э. Детство и общество. СПб.: ЛЕНАТО; АСТ, 1996.
13. Cambra-Fierro J., Polo-Redondo Y., Wilson A. The Influence of an Organisation's Corporate Values on Employees Personal Buying Behaviour // Journal of Business Ethics. 2008. Vol. 81. Pp. 157–167.
14. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. Vol. 71. Pp. 500–507.
15. Gond J., Herrbach O. Social Reporting as an Organizational Learning Tool? A Theoretical Framework. Journal of Business Ethics. 2006. Vol. 65(3). Pp. 359–371.
16. Schwartz M.S. Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 59. Pp. 27–44.
17. Thomsen S. Corporate values and corporate governance. Corporate Governance // The international journal of business in society. 2004. Vol. 4. Iss 4. Pp. 29–46.

Literatura

1. Denison D. Izmenenie korporativnoj kul'tury' v organizacijax / D. Denison, R. Xojshberg, N. Lejn, K. Lif. SPb.: Piter, 2013.
2. Klarin M.V. Korporativny'j trening, nastavnichestvo, kouching: ucheb. posobie dlya bakalavriata i magistratury'. M.: Yurajt, 2017.
3. Mudrik A.V. Socializaciya cheloveka. M.: Akademiya, 2006.
4. N'yustrom Dzh. V., Devis K. Organizacionnoe povedenie. SPb.: Piter, 2000.
5. Patutina N.A. Korporativny'e tehnologii XXI veka: social'no-pedagogicheskij potencial organizacionnoj kul'tury' / nauch. red. A.V. Mudrik. M.: Pamyatniki istoricheskoy my'sli, 2016.
6. Patutina N.A. Formirovanie organizacionnoj kul'tury': rassuzhdeniya o motivacii, socializacii i vospitanii // Motivaciya i oplata truda. 2017. № 4. S. 276–280.
7. Рофе А.И. Экономика труда: учебник. М.: КНОРУС, 2010.
8. Скворцова Т., Стернин И. О корпоративной идентичности // Управление компанией. 2007. № 2 (69).
9. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
10. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы. М.: HIPPO, 2005.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007.
12. Эриксон Э. Детство и общество. СПб.: ЛЕНАТО; АСТ, 1996.
13. Cambra-Fierro J., Polo-Redondo Y., Wilson A. The Influence of an Organisation's Corporate Values on Employees Personal Buying Behaviour // Journal of Business Ethics. 2008. Vol. 81. Pp. 157–167.

14. *Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D.* Perceived organizational support // *Journal of Applied Psychology*. 1986. Vol. 71. Pp. 500–507.
15. *Gond J., Herrbach O.* Social Reporting as an Organizational Learning Tool? A Theoretical Framework. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 65(3). Pp. 359–371.
16. *Schwartz M.S.* Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics // *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 59. Pp. 27–44.
17. *Thomsen S.* Corporate values and corporate governance. *Corporate Governance // The international journal of business in society*. 2004. Vol. 4. Iss 4. Pp. 29–46.

*N.A. Patutina,
N.V. Krivoshein*

The Impact of Organizational Culture on the Social Behavior of Employees⁵

The article discusses some aspects of the influence of organizational culture on the social behavior of employees. The authors turn to the analysis of the concept of socialization of employees in the course of various scientific interpretations of this term. The authors write that the source of the influence of organizational culture on the social behavior of employees are the components of organizational culture, which determine its structure. The article presents a description of the potential impact on employees, embedded in the axiological, normative-semiotic and praxeological blocks of organizational culture.

Keywords: organizational culture; employee socialization; corporate values; corporate standards; impact on employees.

⁵ The article was prepared with the support of the Russian Foundation for Basic Research, project No. 16-06-00959 – OGN.