

## Социальные связи как важный ресурс организационной культуры предприятия

М. КИСЕЛЕВА

Анализ результатов дискуссий о том, как в организациях формируется и развивается организационная культура, отраженных в многочисленных работах зарубежных и отечественных авторов, обуславливает актуальность серьезного осмысления соответствующего феномена, его места в жизни предприятия и управления. Продуктивность и эффективность деятельности современных предприятий невозможны без сотрудничества работающих в них людей. На попытки добиться эффективного сотрудничества внутри предприятия расходуются значительные объемы средств и времени, но эти попытки на практике, как правило, оказываются не такими успешными, как хотели бы его руководители. Это говорит о том, что осознанная необходимость поддержания и развития «невидимой» силы социальных связей никогда не отражается на официальной схеме структуры организационной культуры современных предприятий. Но как можно управлять тем, чего не видишь? Поиск ответов на этот вопрос актуализирует важность выявления и развития этой «невидимой» силы социальных связей между сотрудниками в рамках организационной культуры.

**Непрерывность и всеохватность силы социальных связей.** В настоящей статье под понятием «организационная культура» понимается не вид деятельности, связанный с достижением какой-либо материальной цели, а процессы поддержания устойчивых отношений между людьми в организациях и их целостности, которые в итоге приводят к достижению продуктивного результата [5].

Организационная культура в этой ситуации выступает своеобразной системой, соединяющей невидимую силу социальных связей

людей в их стремлении к успешной совместной деятельности. В этой связи категория «организационная культура» является одной из основополагающих потребностей современного предприятия и представляет собой сочетание определенного порядка работы в сфере принятия решений и общих социальных ожиданий его работников, сформированных в процессе совместной деятельности, а также примеров и других механизмов для передачи этих ожиданий [4].

Исследователи организационной культуры с самого начала возникновения данного феномена в конце 1970-х гг. спорят между собой по поводу его характеристики и предлагают различные способы описания организационных культур, основанных на разных логических толкованиях. Поэтому термин «организационная культура» широко используется в научной литературе и интерпретируется достаточно произвольно. Помимо этого термина часто используется и другое понятие – «корпоративная культура», которое считается синонимом первого термина. Однако некоторые исследователи акцентируют свое внимание на незначительных различиях между ними и обосновывают свою позицию исходя из складывающихся условий развития конкретных организаций, которые «укрупнились» за счет своего быстрого роста. Такой рост неизбежно требует реструктуризации, поскольку в реальности начинается управление уже не одной, а несколькими организациями, которые выполняют автономные функции, разбросанные в пространстве. Для того чтобы всем этим успешно управлять, необходимы единые стандарты обеспечения координации действий внутри предприятия, о которых либо договариваются, либо задают их из управляющей компании [3].

**Киселева Мария Владимировна**, аспирант кафедры государственного и муниципального управления Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. E-mail: kiselevm@gmail.com

Например, известное промышленное предприятие ПАО «УМПО» является частью объединенной двигателестроительной корпорации (ОДК), интегрированной структурой, которая производит двигатели для военной и гражданской авиации, космических программ, установки различной мощности для производства электрической и тепловой энергии. Корпорация объединяет 11 организаций (более 85 % активов отрасли) и является дочерней компанией объединенной промышленной корпорации «Оборонпром». Однако проблема заключается не только в том, чтобы задать некие единые стандарты действий и взаимодействий людей, работающих на предприятии, важным является соблюдение этих стандартов. И здесь уже невозможно обойтись без комплекса правил, норм и ценностей, то есть возникает проблема формирования единой организационной культуры, которую можно называть корпоративной культурой.

В настоящей статье под организационной культурой понимается «совокупность значимых базовых представлений, разделяемых большинством членов коллектива объединения, которая выполняет функцию внутренней регуляции, задающей организационное поведение коллектива и отдельно каждого его работника на символическом уровне». Это определение отражает необходимость выявления, развития и реализации необходимых ценностей и правил, которые должны не только выявляться, но и оцениваться и, самое главное, реализовываться в практике повседневной деятельности предприятия [1]. В связи с этим и возникает необходимость рассмотрения разных логик способов описания организационных культур.

Рассмотрим логики некоторых основных подходов к определению содержания организационной культуры, вычитываемых из доступной литературы. Нужные ценности и правила должны откуда-то возникать и на что-то опираться. В этой связи одни исследователи выводят ценности и нормы из требований среды. Тогда все эти нормы и ценности (например, форма одежды, оценка качества продукции, правила взаимодействия в социальных процессах)

являются отражением ожиданий и требований партнеров, госорганов, общественного мнения и т.д. Некоторые исследователи придерживаются методов социологических исследований (например, опросы, интервью и т.д.), через которые выявляют социальные ожидания и формулируют соответствующие им правила. В этом случае предприятие будет соблюдать ценности и нормы, реально отвечающие ожиданиям работников предприятия, следовательно, предприятие получит инструмент мотивации. Ряд других исследователей акцентируют свое внимание на осмыслении технологической культуры предприятия. Технологические аспекты технологий связаны с определенными требованиями к работникам, которые задействованы в цепочке создания ценности предприятием. Очевидно, что в этой ситуации появляются соответствующие требования к форме одежды, критериям оценки качества, правилам и нормам поведения и взаимодействия работников, которые должны быть оптимальными с точки зрения требований используемой технологии и т.д. Из краткого рассмотрения приведенных примеров можно сделать вывод о том, что подход, в соответствии с которым организационная культура рассматривается как набор неких написанных и декларируемых ценностей и правил, достаточно популярен и, как правило, отражает субъективные представления и восприятия руководителей предприятий [2]. Причем очевидно, что в рассмотренных подходах не обнаруживаются стремления авторов узнать, как воспринимать и оценивать социальные связи и как использовать такой анализ для улучшения работы конкретного предприятия.

Между тем предприятия и организации в условиях современных рыночных отношений так или иначе вынуждены стать более гибкими. Анализ социальных связей и использование результатов этого анализа становятся важными инструментами для совершенствования деятельности предприятий. В этом смысле представляет интерес исследование одного из основоположников изучения организационных культур Э. Шайна. Этот подход наиболее близко

подходит к более глубокому уровню исследования: изучению «глубинных уровней основополагающих предположений и убеждений, разделяемых членами организации, которые действуют бессознательно и определяют в основном «принятый без обоснований» привычный способ воспринимать и оценивать себя и среду» [3].

Эти «принятые без обоснований» привычные способы восприятия и предположений Э. Шайн связывает с прежним опытом организаций, который помогал выживать и развиваться в окружающей среде и решать внутренние проблемы интеграции. Иначе говоря, речь идет о мифах, которые существуют в любой организации как истины, без обоснований и доказательств. Важно заметить при этом, что мифы действительно имеются и у предприятия ПАО «УМПО», и они позволяют определить, в какой момент в истории нашей страны возникло объединение и какой опыт был у его руководителей и работников в разные периоды развития его организационной культуры. Сегодня история его организационной культуры на глубинном уровне неосознаваемых ценностей, и на внешнем, декларируемом уровне, является производной от истории предприятия, его успехов и неудач. И она тесно связана с личными историями его многих лидеров, что подтверждает история ПАО «УМПО».

В заключение отметим, что содержание организационной культуры для работников предприятия в норме остается неосознанным. Следовательно, для тех, кто впервые оказывается в коллективе предприятия, показательным оказывается первое впечатление, когда многие действия и взаимодействия работников на предприятии кажутся непонятными и неожиданными, а иногда и странными. Именно эти неожиданности и особенности являются индикаторами организационной культуры, признаками ее наличия на предприятии. Они отражают соотношение внутреннего (глубинного) уровня неосознаваемых ценностей и внешнего уровня декларируемых правил и являются производной от истории предприятия, его успехов и неудач.

Эта двойственность (дуализм) организационной культуры характеризует такие индикаторы организационной культуры, как поведение работников, организация времени и пространства, нормы и правила (формальные и неформальные и т.д.), ритуалы, символы, традиции и пр.

Исследования показывают, что эти незаметные на первый взгляд способности работников к социальным взаимодействиям являются важнейшим элементом в системе социальных сетей предприятия и могут весьма существенно влиять на результаты его деятельности, обучение и инновации. Ведь именно они отличают предприятие от других и совсем не кажутся странными его работникам. Комплексный анализ вышеприведенных индикаторов, а также наблюдение за реальным взаимодействием социальных связей, осуществляемых при принятии управленческих решений, позволяют говорить о социальных связях как о важном ресурсе реально работающей ценности. Эта работающая ценность позволяет выявить новые ценностные приоритеты, знание которых позволяет не только понять логику уже принятых решений, но и предсказывать, к какому стратегическому выбору склоняется предприятие в будущем.

### Литература

1. Агзамов Р.З. Социальные компетенции в предметном поле социологии управления. Уфа: БАГСУ, 2012.
2. Агзамов Р.З. Эвристические возможности концепции компетенций в социологическом познании проблем управления. Уфа: РИЦ БашГУ, 2011.
3. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
4. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. СПб.: Экономическая школа, 1999. Т. 1.
5. Тихонов А.В. Социология управления: фундаментальное и прикладное знание. М.: Канон+, 2014.