

УДК 316

© 2013 г. Е.И. Пилипенко

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
РОССИЙСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ
ВЫСШИХ СПОРТИВНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ
КАК ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ**

**[E.I. Pilipenko. Organization and corporation culture
of Russian institutions of advanced sport achievements
as a factor of influence on management practices]**

It is considered organizational and corporate culture of Russian institutions of advanced achievements in sport, which acts as a factor of formative influence on management practices. The article shows consistency and interconnectedness of these aspects, resulting in the event of inconsistency to the emergence of system management problems. The study analyzes the problem of methodological positions of structural-functional and system approaches.

Key words: sport organization, corporation culture, organization culture, management, issues.

Управленческое пространство в российских спортивных организациях высших достижений существует не само по себе. Оно находится в зависимости от базовых параметров корпоративной, организационной культуры организации.

В данной статье ставится задача рассмотреть основные параметры организационной и корпоративной культуры в контексте ее влияния на характеристики управленческих процессов в российских спортивных организациях высших достижений. Указанная задача решается с методологических позиций структурно-функционального и системного подхода, совокупность которых позволит представить заявленную проблематику во всей ее многоаспектности и взаимообусловленности составляющих ее элементов.

К данной тематике обращался ряд авторов, в ряду которых необходимо выделить: М.А. Васькова, Г.И. Герасимова, Н.С. Речкина, изучавших социокультурную составляющую и корпоративной и организационной среды современных российских организаций; Г.П. Зинченко Э.А. Капитонов, обративших

внимание на административные составляющие организационной и корпоративной культуры; А.В. Фирсову, рассмотревшую профессиональную культуру как основу организационной культуры; Г. Хофстеде, предложившего методику изучения национальных особенностей формирующих корпоративную культуру.

Организационная культура выступает в качестве определенной совокупности всех социальных, ценностных, деятельностных характеристик, присутствующих в организации. Корпоративная культура – более широкое понятие по отношению к культуре организационной, включающее не только внутренний, но и внешний компонент, связанный с тем, как организация воспринимается во внешней среде в совокупности всех ее атрибутов.

Создание организационной и корпоративной культуры, если этим не заниматься специально, происходит стихийно, она складывается из «обломков» культур, привнесенных разными людьми из предыдущих коллективов и трансляцией чуждого для данной организации трудового, управленческого и социального опыта.

Мы определили, что именно организационная культура, понимаемая нами как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, определяет базовые принципы управленческой деятельности руководителей и в конечном счете непосредственно их управленческое поведение. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символьные» средства духовного имматериального внутриорганизационного окружения.

Многие организации имеют специальные, предназначенные для всех сотрудников и руководителей документы, в которых детально прописаны ценностные ориентации, принятые в данной организации. Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма и объем пространства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности организации.

Рассматривая организационную культуру спортивного учреждения, необходимо опираться на базовую модель организационной культуры, соответствующую специфику изучаемых спортивных учреждений высших достиже-

ний. В данном контексте организационная культура типизируется по трем основаниям. *Во-первых*, это степень адекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации. Здесь можно определить два противоположных значения состояния организационной культуры: стабильная и характеризующаяся высокой степенью адекватности на основании четко сформулированных, признанных и принятых норм поведения; нестабильная, отличающаяся низкой степенью адекватности на основе отсутствия четких норм, разграничивающих допустимое и недопустимое.

Во-вторых, это степень соответствия иерархии внутриорганизационных ценностей и иерархии личных ценностей каждого. По этому основанию организационная культура определяется как: интегративная с высокой степенью соответствия, в форме сплоченности организации и единства общественного мнения; дезинтегративная с низкой степенью соответствия, отсюда высокая конфликтность, напряженность взаимоотношений, разобщенность основных интересов.

В-третьих, в организационной культуре присутствует направленность доминирующих базовых ценностей. Двух основных векторов: первый – ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей и реализация ее возможностей и способностей; второй ориентация на конечную производственную цель – продукцию и эффективность получения результата. По этому основанию организационная культура может быть охарактеризована как: личностно-ориентированная, в которой преобладают ценности самореализации и саморазвития личности в процессе и посредством осуществления профессиональной деятельности; функционально-ориентированная, где доминируют ценности реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессиональной деятельности в соответствии со статусно-заданной моделью поведения.

Организационная культура не всегда поддается четкому и однозначному определению. Часто многие ее параметры являются скрытыми от стороннего наблюдателя в силу специфики организации, либо находятся в латентном состоянии и часто незаметны даже для сотрудников организации проявляясь лишь в исключительных случаях.

Организационная культура включает следующие компоненты:

1. Убеждения- представления работника о том, что является правильным в организации.

2. Ценности, доминирующие в организации, что нужно считать важным в организации.
3. Нормы, принятые в организации правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается в конкретных ситуациях.
4. Поведение ежедневные действия, совершаемые в процессе работы и в связи со своей работой при социальном взаимодействии.
5. Психологический климат, определяемый устойчивой системой связей трудового коллектива, проявляющийся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности.

Однако в научной литературе есть и другие типологии организационной культуры, которые необходимо учитывать, рассматривая место управленческой деятельности и управленческого поведения руководителя организации в контексте ее организационной, корпоративной и управленческой культуры.

Среди них можно выделить наиболее значимые. Типология Г. Ховштеда, который объяснял отличия в поведении руководителей и сотрудников организаций и различия в рабочих ценностях и отношениях особенностями национальной культурой, а также детерминациями места в организации, профессии, возрастными и гендерными особенностями. Анализируя наиболее часто встречающиеся различия, он выделил четыре аспекта: индивидуализм-коллективизм; дистанцию власти; стремление к избежанию неопределенности; мужественность и женственность организации, предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста [1, р. 37]. Для определения управленческих характеристик спортивных учреждений высших достижений полезна и типология анализа культуры организации как отношения власти в группе или организации. Он определил два основных параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе (организации) и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей и на их основе выделил четыре типа организационной культуры.

1. Корпоративный тип культуры, с централизованной структурой и низкой степенью привлечения работников к установлению целей и выбору средств для их достижения.
2. Консультативный тип культуры, характеризующийся высокой степенью привлечения работников к установлению целей, но одновременно низкой степенью привлечения их к выбору средств для достижения поставленных

целей. К данному типу организационной культуры, по мнению Р. Акоффа, относятся институты социальных услуг, лечебные и учебные заведения.

3. Партизанский тип культуры, который характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей, высокой степенью привлечения работников к выбору средств для их достижения.
4. Предпринимательский тип культуры. С высокой степенью привлечения работников к установлению целей, высокой степенью привлечения работников к установлению целей, высокой степенью привлечения работников к выбору средств достижения поставленных целей. Для таких организаций характерны демократические отношения.

На основании сочетания этих параметров определяется наличие следующих типов организационной культуры:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечения, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама.).
2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами).
3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива – вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).
4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

Данные типы организационной и корпоративной культур характеризуются строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков действующих на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность [2, с. 56]. В ней присутствует достаточно четкая специализация, понятно и однозначно определены функции, выполняемые врачами и средним персоналом, руководителями структурных подразделений. Взаимодействие между отделениями регулируется ролевыми и коммуникативными процедурами, правилами проведения собраний, совещаний, встреч рабочих групп. Источником власти в такой организации являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

«Культура задачи», она основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач. Она складывается в тех случаях, когда преобладающая деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только высококвалифицированные врачи. В такой культуре, как правило, происходит распределение рентабельных ресурсов, и роль руководителя сведена к регулятору этого распределения. Как правило, руководитель организации с данным типом культуры является в первую очередь профессионалом в своей области и только на основании этого лидером.

«Культура личности» предполагает, что организация, в которой он доминирует, объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того чтобы они могли в заданных ей рамках добиваться собственных целей. Необходимо отметить, что данный тип корпоративной культуры указан для полноты научного исследования, так как в реальности он имеет очень малое распространение в здравоохранении.

Мы можем далее перейти к изучению структуры организационной культуры и ее связей с непосредственной деятельностью руководителей и их управленческим поведением. В научной литературе есть большое количество различных подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро, так и на микросоциальном уровне. Конкретную организационную культуру на основе ряда характеристик:

- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации часто существенно отличаются в различных организациях; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, макияж, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);
- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником его внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
- по степени формализации взаимоотношения между людьми: по статусу и власти, возрасту и полу, опыту и знаниям, рангу, религии и т.п.
- принятым в организации путям и методам разрешения внутрикorporативных конфликтов;
- ценности и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения): что люди ценят в своей жизни в организации (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);
- процесс развития работника и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин неудач и достижений; методы и подходы к обучению);
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за работу; распределение работы и замещение сотрудника; чистота рабочего места; качество работы; рабочие привычки, оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по служебной лестнице и т.п.).

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных рабочих отношений между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя и относится как к отдельным группам, так и ко всему коллективу организации.

Изучение факторов, формирующих организационную культуру спортивных учреждений высших достижений, показывает, что последняя является предметом развития и изменения в течение всей жизни организации. При этом указанные процессы протекают чаще постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

На сегодняшний день в науку управления все чаще вводится в термин «корпоративная культура». Корпоративная культура как инструмент управления – это отражение общемировой тенденции включения «человеческого фактора в систему управления», стремление «опереться на развитие творческих способностей работников и их личностную самореализацию» [3, с. 25].

Из вышеизложенного видно, какое значение имеет корпоративная и организационная культура для жизни организации и характера происходящих в ней управленческих процессов. Она определяет отношение персонала к работе, к клиентам, коллегам, начальству и т.д., которое напрямую сказывается на успешности организации. Поэтому естественно стремление руководства использовать корпоративную культуру как фактор повышения конкурентоспособности организации [4, с. 34]. Иначе говоря, корпоративная и организационная культура может являться инструментом управления персоналом. Естественно, такое возможно лишь в случае, когда их формируют и/или поддерживают целенаправленно.

В соответствии с этим мы можем сделать определенный вывод о том, что управленческое поведение в контексте корпоративной и организационной культуры спортивного учреждения высших достижений выступает в качестве формы и стиля деятельности управленческого персонала по реализации решений, направленных на реализацию задач организации в соответствии с нормативно-правовыми регламентациями и корпоративной культурой.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Hofstede G.* Cultures and organizations: Software of the mind. Glasgow, 1997.
2. *Фирсова А.В.* Управленческий состав спортивной системы: к определению понятия // Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. № 2.
3. *Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.М.* Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография. М.: Изд-во Рос. экономич. академии; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
4. *Васьков М.А.* Институционально-личностные аспекты трансформации профессиональной культуры сотрудников органов власти в контексте реформирования российской системы регионального и муниципального управления. Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции Краснодар: Кубанский государственный университет, 2012.
5. *Кауль О.В., Минаев Д.В.* Формирование внутриорганизационного маркетинга вертикально-интегрированных организаций (терминология и структура проблематики) // Гуманитарные и социальные науки, сетевой журнал. 2013 № 1. http://www.hses-online.ru/2013/01/08_00_05/04.pdf
6. *Пономарев А.В.* Разработка метода управления инновационной деятельностью на основе формирования системы контроллинга // Гуманитарные и социальные науки. 2012. № 6. http://www.hses-online.ru/2012/06/08_00_05/08.pdf

REFERENCES

1. *Hofstede G.* Cultures and organizations: Software of the mind. Glasgow, 1997.
2. *Firsov A.* Management Team sports system: to the definition // Historical and socio- educational thought. 2012. No 2.
3. *Zhuravlev P.V., Kulapov M.N., Sukharev S.* Global experience in personnel management. Review of foreign sources: Monograph. Moscow, 1998 .

4. *Vaskov M.A.* Institutional and personal aspects of the transformation of the professional culture of government employees in the context of the reform of the Russian system of regional and municipal management. Actual problems of personnel management and organizational psychology. Proceedings of the III All-Russian scientific-practical conference Krasnodar Kuban State University, 2012.
5. *Kaul O.V., Minayev D.V.* Formation of intra-marketing vertically integrated organizations (the terminology and structure perspective) // Humanities and Social Sciences. 2013. No 1. http://www.hses-online.ru/2013/01/08_00_05/04.pdf
6. *Ponomarev A.V.* Development of a method of innovation management through the establishment of controlling system // Humanities and Social Sciences. 2012. № 6. http://www.hses-online.ru/2012/06/08_00_05/08.pdf

Южный федеральный университет

г. Ростов-на-Дону, Россия

21 декабря 2013 г.
