

## ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ

### **Колесников Анатолий Викторович**

кандидат экономических наук, доцент кафедры организационно-управленческих инноваций РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: kolesnikov.69@bk.ru

В процессе проектирования компании перед менеджментом стоит проблема выбора между механистическими и органическими типами организационных структур. При этом важно сформулировать параметры корпоративной культуры, максимально соответствующие выбранному типу организационной структуры. Решение этой задачи позволит добиться эффекта синергии, когда инструменты корпоративной культуры дополняют и не конфликтуют с особенностями организационной структуры. В статье автором дополнен инструментальный аспект взаимодействия корпоративной культуры и организационной структуры Дж. Коула новыми элементами. Представлена графическая интерпретация рекомендуемых типов корпоративной культуры применительно к типам организационных структур управления.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, механистические и органические структуры управления, типология корпоративных культур Дж. Коула.

## SPECIFIC IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON ORGANIZATION STRUCTURE

### **Kolesnikov, Anatoly V.**

PhD, Assistant Professor of the Department for Organizational and Managerial Innovation of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: kolesnikov.69@bk.ru

During the process of company designing its management face the problem of choice between mechanistic and organic types of organizational structures. At this moment it is important to formulate parameters of corporate culture, which would correspond to the chosen type of organizational structure. It could give an opportunity to gain synergy effect, when tools of corporate culture would complement to but not clash with features of the organizational structure. The author widened the tool aspect of interaction between corporate culture and J. Coal organizational structure by new elements and provided graphic interpretation of recommended types of corporate culture in conformity with types of organizational structures of management.

*Keywords:* corporate culture, mechanistic and organic structures of management, J. Coal typology of corporate culture.

Структура компании характеризует способ группировки элементов бизнеса и подразделений и способствует построению координационных и интеграционных связей между всеми уровнями руководства и персоналом. Организационная иерархия компании представляет собой четкую и хорошо формализованную систему подчинения, взаимозависимости и распределения задач.

Возможно, в силу понятности и прозрачности отношений внутри организационных структур именно они подвергаются первоочередному реформированию. Изучая примеры неудачных попыток модернизации бизнеса, можно выделить характерную особенность, когда руководство впадало в искушение реформировать компанию исключительно при помощи структурных изменений. Часто менеджмент, начав реорганизацию взаимосвязей, складывающихся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании, этим и ограничивается. Очевидно, что попытки трансформировать свою компанию, меняя только организационную структуру, носят несистемный характер и не приводят к желаемому результату.

По сути, все структурные преобразования в конечном счете имеют цель – найти оптимальное сочетание процессов централизации и децентрализации в компании. В зависимости от складывающихся обстоятельств руководство компании стремится концентрировать инструменты принятия решений на верхнем уровне, сосредотачивая в своих руках властные полномочия. Подобная конфигурация организационной структуры способствует увеличению эффекта положительной синергии, улучшает координацию, снижает вероятность принятия ошибочных решений на нижестоящих уровнях. Все преимущества централизации в полной мере проявляются при принятии стратегических, глобальных целей. Компании с централизованной организационной структурой легче преодолевают кризисные явления, форс-мажор-

ные обстоятельства за счет оперативности реагирования на основе сосредоточенных в одних руках властных полномочий.

В стабильных условиях функционирования бизнеса чрезмерная централизация снижает оперативность управления в силу необходимости согласовывать все, даже рутинные решения, с вышестоящим руководством. Немаловажным обстоятельством централизованного управления является снижение мотивированности сотрудников, которые в подобных структурах теряют ощущение собственной востребованности и значимости для организации.

Децентрализация, напротив, предполагает передачу или делегирование части прав в принятии управленческих решений на нижестоящие уровни организационной структуры. Сотрудники, получившие относительную свободу в принятии и реализации решений, находящихся в сфере их компетенций, испытывают больший эмоциональный подъем, раскрывают свои потенциальные возможности, ощущают чувство единства с организацией. Такое построение организационной структуры способствует оперативности реагирования на изменения внешней среды, поскольку решения принимаются на уровнях, находящихся ближе всего к возникшей проблеме и не требуют сложной процедуры согласования с вышестоящим руководством. За счет децентрализации фирмы существенно увеличивают собственный адаптационный потенциал. Эффективное управление разобщенными территориальными структурными подразделениями обусловлено децентрализованными организационными структурами. Однако следует помнить и о потенциальных проблемах необоснованной децентрализации, приводящей к обособлению структурных подразделений фирмы, нарастанию конфликтных явлений, организационной анархии и хаосу.

В этой связи организационная культура может стать действенным инструментом, позволяющим менеджменту эффективнее использовать преимущества централиза-

ции (децентрализации) в складывающихся обстоятельствах бизнес-окружения. Кроме того, сильная и развитая корпоративная культура снизит сопротивление персонала при изменении баланса в концентрации властных полномочий в процессе реформирования организационной структуры в ответ на изменение внешней среды.

Корпоративная культура должна поддерживать выбранный баланс власти и в основных своих параметрах соответствовать сформировавшемуся равновесию между тенденциями централизации и децентрализации в организационной структуре. При этом, формируя адекватные сформировавшейся системе распределения властных полномочий параметры корпоративной культуры, нужно принимать в расчет такие факторы, как размер организации, отраслевая специфика бизнеса, степень разделения труда, уровень и качество подготовленности персонала в структурных подразделениях, нормы корпоративной социальной ответственности, государственная политика в области налогообложения и др.

Так, размер организации оказывает существенное влияние на конфигурацию организационной структуры. Большие организации стремятся к децентрализации в силу уже упомянутой ранее территориальной разобщенности, диверсификации

деятельности, оторванности производственных бизнес-единиц от корпоративного центра. Вместе с тем имеются тенденции, ограничивающие формирование децентрализованных организационных структур в подобных компаниях, к числу которых можно отнести и недостаточную степень подготовленности персонала структурных подразделений, и специфику осуществляемой деятельности, и высокую социальную значимость их работы. Например, ПАО «Сбербанк» является крупным банком с развитой филиальной сетью, от качества функционирования персонала в которой зависит большое количество субъектов экономики. В идеале рассматриваемая компания должна иметь децентрализованную организационную структуру, но инфраструктурный характер ее деятельности, географическая обособленность филиалов требуют концентрации управленческих ресурсов в корпоративном центре. Объединить эти противоречивые тенденции в деятельности анализируемой организации позволяет развитая корпоративная культура, способствующая уверенному развитию ПАО «Сбербанк».

В целях дальнейшего изучения степени влияния корпоративной культуры на организационные структуры типологизируем последние по критерию жесткости, как это показано на рис. 1.

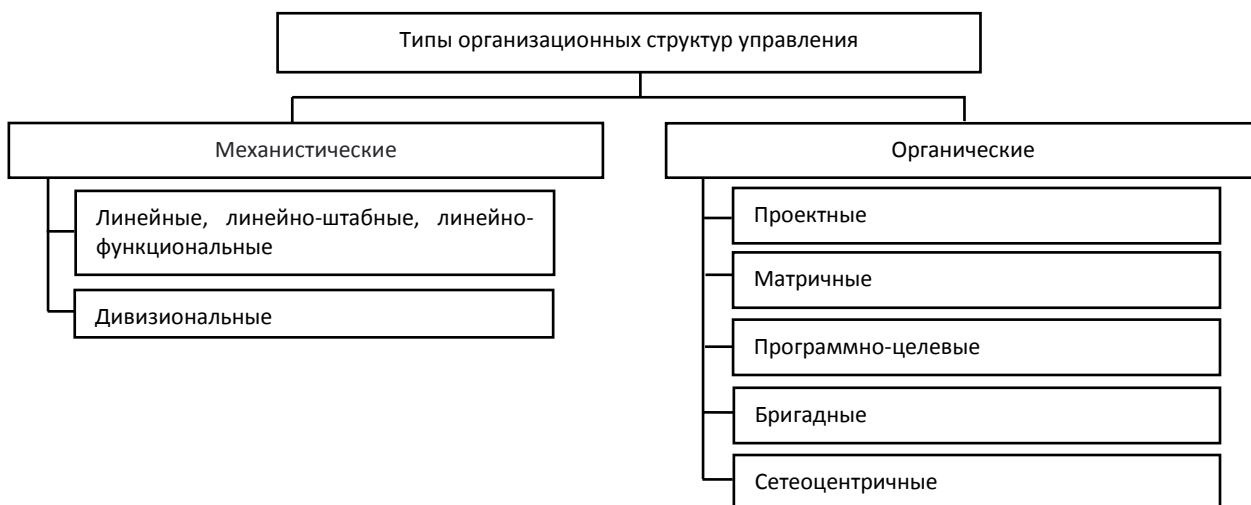


Рис. 1. Типы организационных структур по критерию жесткости управления

К группе механистических (иерархических) организационных структур управления (ОСУ) относятся такие разновидности взаимосвязей между подразделениями предприятия, как линейные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные. Объединяющим признаком здесь служит ярко выраженная иерархия отношений с моноцентрическим постоянным типом руководства, четко определенными обязанностями и правами. Основой организации труда служит жесткое распределение функциональных обязанностей и необходимость четкого выполнения возложенных на сотрудников инструкций и требований, распространяемых по командной цепочке с обязательным контролем выполнения. Корпоративные культуры, ориентированные на подобный тип организационных структур, вначале конструируются в локальных нормативных актах организации, а затем внедряются в практику управления.

В таких рационально спроектированных ОСУ сотрудники ощущают себя взаимозаменяемыми «винтиками» бездушного механизма, а менеджеры – операторами за пультом управления этого механизма. В крайних своих проявлениях характерными чертами таких корпораций-механизмов являются чрезмерно большой штат управленцев-бюрократов, централизация полномочий, повиновение, дегуманизация, видимое единство.

В группу органических (механистических) организационных структур управления входят проектные, матричные, программно-целевые, бригадные, сетецентричные разновидности разделения и согласования функций, полномочий и ответственности между структурными элементами компании. Общими критериями в этой группе являются отсутствие жесткой иерархии, ситуационное лидерство, создание временных целевых групп, ориентированных для решения нестандартных задач. Залогом эффективности подобных организационных образований выступают саморазвитие и инициатива сотрудников.

Акцент делается на наличии уникальных профессиональных и индивидуальных человеческих качеств, способствующих генерации творческих решений.

Подобная организационная структура целесообразна при функционировании небольших динамичных команд, в которых ценятся независимость и самостоятельность сотрудников в рамках своих ключевых компетенций. Каждый человек осознает свою ответственность за конечный результат. Сотрудники лояльны по отношению к организации, поскольку видят усилия руководства, направленные на их развитие. Как правило, органические ОСУ свойственны клиентоориентированным компаниям, реализующим стратегии технологического лидерства и предлагающим потребителю уникальную продукцию.

Рассматривая далее инструментальный аспект взаимодействия корпоративной культуры и организационной структуры, примем за основу подход, предложенный Дж. Коулом, внося в рассуждения автора незначительные дополнения [2]. Дополнения заключаются в построении матрицы типов корпоративной культуры в зависимости от степени вовлеченности сотрудников в деятельность организации и стереотипного представления менеджеров о мотивированности своих подчиненных (рис. 2).

В результате проведенных трансформаций получаем четыре типа корпоративной культуры: бюрократическую, предпринимательскую (рыночную), органическую, партисипативную (демократическую).

Бюрократическая корпоративная культура характеризуется сильным, авторитарным руководством, подчинением интересов работников целям развития организации, представлением менеджеров о своих подчиненных как о пассивных и не склонных к саморазвитию людях, требующих постоянного контроля за их деятельностью. В основе мотивации персонала заложен экономический интерес, вследствие чего руководитель обязан обеспечивать

своим подчиненным получение стабильного и надежного денежного дохода. Организационная структура должна способствовать максимальному контролю над

действиями подчиненных в целях нейтрализации последствий их неквалифицированных решений.



Рис. 2. Типы корпоративной культуры Дж. Коула

Органической корпоративной культуре свойственны активные сотрудники, мотивированные возможностью социального общения и личностного роста в процессе взаимодействия с другими людьми. Персонал подвержен большему воздействию установившихся норм в коллективе по сравнению с влиянием руководства. Трудовые коллективы в таких корпоративных культурах сплоченные, работники в основном лояльно относятся к решениям менеджеров, особенно если эти решения учитывают социальные потребности и потребность в социальном признании. Менеджеры определяют общее направление развития, дистанцируясь от вмешательства в детали и процесс работы. Организационные структуры управления в подобных корпоративных культурах, построенные на механистической основе, в процессе эволюции видоизменяются и приобретают черты органических. Как правило, это

традиционные функциональные ОСУ с инкорпорированием слабых и сбалансированных матричных образований. Основу предпринимательской или рыночной корпоративной культуры составляют работники с ярко выраженными индивидуальными целями, мотивированные возможностью получения максимальной прибыли. Задачи организации их волнуют только в контексте собственных устремлений. Вместе с тем подобные бизнесы устроены таким образом, что индивидуальные достижения сотрудников составляют успех организации. В этой связи в компании с предпринимательской культурой приходят работать настойчивые, агрессивно настроенные люди с высокой степенью персонифицированной ответственности и склонностью к риску. Авторитетом у персонала пользуются признанные лидеры, добившиеся успеха в своем деле. В условиях постоянной нестабильности детальное

обсуждение производственных задач уступает место скорости реакции на изменения внешней среды, в которой решающими факторами являются инициатива и квалификация персонала. Делегирование полномочий не развито из-за опасения потерять контроль над процессом. В то же время сотрудники автономны и самостоятельны в своих решениях до первой ошибки. Организационные структуры носят смешанный характер, сдвигаясь в сторону сильных матричных образований, сетецентричного и проектного построения.

Партисипативная корпоративная культура имеет ярко выраженный демократический характер. Персонал мотивирован принадлежностью к динамично развивающейся компании и возможностью реализоваться в перспективном сегменте бизнеса. Сотрудники готовы много и напряженно работать над достижением целей организации взамен подтверждения с ее

стороны их уникальности. Лидеры выступают координаторами групповых дискуссий и модераторами командной работы, являясь мастерами нешаблонных оригинальных управленческих решений. Организационная структура носит органические характерные черты, способствуя активному вовлечению всех участников в обсуждение и анализ рабочих вопросов, планирование и координацию совместных действий, групповую рефлексию полученных результатов.

Подводя итоги рассмотрению проблем взаимодействия корпоративной культуры и организационной структуры управления, необходимо отметить важность симбиоза основных их параметров. Корпоративная культура должна соответствовать и поддерживать выстроенный состав, взаимодействие, распределение и соподчиненность работ по структурным подразделениям и органам управления.

#### Список литературы

1. Карташов С. А., Павлова В. В., Шкляев А. Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 1 (79). – С. 90–98.
2. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / пер. с англ. Н. Г. Владимиров. – М. : ООО «Вершина», 2004.
3. Одегов Ю. Г., Бабынина Л. С. Экономика труда и управление персоналом – перспективы подготовки специалистов // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2015. – № 5 (83). – С. 3–12.

#### References

1. Kartashov S. A., Pavlova V. V., Shklyayev A. E. Korporativnaya kul'tura i ee rol' v upravlenii talantami [Corporate Culture and its Role in Talents' Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 1 (79), pp. 90–98. (In Russ.).
2. Coal J. *Upravlenie personalom v sovremennykh organizatsiyakh* [Management in Today's Organizations], translated from English by N. G. Vladimirov. Moscow, ООО 'Verzhina', 2004. (In Russ.).
3. Odegov Yu. G., Babynina L. S. *Ekonomika truda i upravlenie personalom – perspektivy podgotovki spetsialistov* [Labour Economy and HR Management – Prospects of Specialists Training]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2015, No. 5 (83), pp. 3–12. (In Russ.).