

## РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

### THE ROLE OF THE HEAD OF THE ORGANIZATION IN FORMING A MANAGEMENT CULTURE

**E. Frolova  
A. Akinfiev**

*Summary.* The article examines the processes of forming a management culture in organizations, its key elements reflected in the perceptions and assessments of employees of Russian companies. When working on the material, the results of intelligence research (in-depth interviews) are used. The results of the study illustrate the blurred contours of perception of the concept of «management culture» in the assessments of employees of Russian companies. However, when analyzing its key characteristics, respondents mostly appeal to the concepts of «values», «moral qualities», «norms of behavior», «established traditions», «corporate rules». The study identified key elements of management culture, which, according to respondents, most reflect its organizational specificity. The results of the study illustrate the dominant role of the manager in shaping the management culture. According to respondents, this role is most clearly manifested in the personnel selection process, where the manager acts in accordance with his ideas about the required standards of behavior, weighing not only the professional, but also the moral qualities of the employee with his own system of values and priorities.

*Keywords:* management culture, values, management, norms of behavior.

**Фролова Елена Викторовна**

*Д.с.н., профессор, Российский государственный  
социальный университет, (Москва)  
efrolova06@mail.ru*

**Акинфиев Андрей Анатольевич**

*Аспирант, Российский государственный  
социальный университет, (Москва)  
anakan@bk.ru*

*Аннотация.* В статье рассматриваются процессы формирования культуры управления в организациях, ее ключевые элементы, отраженные в восприятии и оценках сотрудников российских компаний. В работе над материалом используются результаты разведывательного исследования (глубинное интервью). Результаты исследования иллюстрируют размытость контуров восприятия понятия «культура управления» в оценках сотрудников российских компаний. Тем не менее, при анализе ее ключевых характеристик, респонденты в большинстве своем апеллируют к понятиям «ценности», «моральные качества», «нормы поведения», «устоявшиеся традиции», «корпоративные правила». В ходе исследования были выявлены ключевые элементы культуры управления, которые, по мнению респондентов, в наибольшей степени отражают ее организационную специфику. Результаты исследования иллюстрируют доминирующую роль руководителя в формировании культуры управления. По мнению респондентов, наиболее отчетливо эта роль проявляется в процессе подбора кадров, где руководитель действует в соответствии со своими представлениями о требуемых нормах поведения, соизмеряя не только профессиональные, но и моральные качества сотрудника с собственной системой ценностей и приоритетов.

*Ключевые слова:* культура управления, ценности, управление, нормы поведения.

### Введение

На протяжении истории России, вместе с политическими изменениями, проходили изменения и в специфике управления различными организациями, как частными, так и государственными. В период существования СССР отсутствие частной собственности обусловило доминирование советской идеологии при выстраивании культуры управления. В современной России присутствуют различные организации, как государственные, так и частные компании, включая мелкий, средний и крупный бизнес. И если, в 90-ые годы роль культуры управления в любых организациях не была столь значимой, то уже в 2000-х годах, все чаще и чаще, кроме непосредственной прибыли компании, стали возникать вопросы, связанные с понятие «лидер», «команда», «корпоративный стиль» и т.д. К руководителям организаций приходит понимание, что основным ресурсом любой компании являются человеческий капитал, а значит, выстраивание взаимодействия между руководите-

лем и сотрудниками — будет являться одним из ключевых факторов в деятельности организации, напрямую влияющую на эффективность.

В научной литературе присутствует значительное разнообразие подходов, интерпретирующих сущность культуры управления. В своём учебном пособии Шевелев В.Н. определяет культуру управления как «часть общей культуры общества, связанная с формированием управленческих знаний, суждений, настроений, управленческих концепций, навыков управленческого и организационного поведения. Эта культура может быть понята как единство управленческих знаний, чувств, ценностей, управленческих и организационных отношений на данном этапе развития общества, управленческой деятельности» [1, с. 298]. Передняя Д.Г. определяет культуру управления, как «вариант существования этики основанной на управленческих знаниях, навыках, умениях субъектов и объектов управления» [2, с. 127] и неразрывно связывает культуру управления с личностью руководителя.

В своей статье о культуре управления персоналом в образовательной организации Перминов С.Н. и Перминова М.С. дают следующее определение: «Под культурой управления мы будем понимать отношение менеджера к своей деятельности, понимание её сути, стиль управленческой деятельности, степень овладения передовым управленческим опытом, стремление менеджера к совершенствованию своей деятельности» [3, с. 5].

В данной статье культура управления рассматривается, как совокупность индивидуальных качеств руководителя, устоявшихся традиций и регламентных процедур внутри организаций.

### Методы исследования

Анализ культуры управления в российских организациях основывался на результатах глубинного интервью с сотрудниками и руководителями, имеющих опыт работы не менее 5 лет. В процессе интервью были опрошены сотрудники, представляющие средний руководящий уровень и топ-менеджеры. Интервью было проведено в июне 2023. Инструментарий включал в себя список ключевых вопросов, касающихся понимания термина «культура управления», анализа принципов при формировании культуры управления в организации. Интервью было проведено в свободной форме, что позволило информантам без ограничений времени формулировать свои взгляды, приводить соответствующие примеры из организационных практик формирования и развития культуры управления. Было опрошено 9 респондентов.

Цель исследования — анализ роли руководителя в формировании культуры управления в организации, определение содержательных элементов культуры управления в оценках сотрудников современных российских компаний.

Гипотезы исследования:

1. В современных организациях среди сотрудников и руководителей отсутствует четкое понимание культуры управления, ее содержательных элементов. Несмотря на размытость понятийного аппарата, при оценке культуры управления респонденты фокусируются на таких ее элементах, как подбор кадров, система мотивации, неформальные взаимодействия.
2. Роль руководителя организации является доминирующей в процессе формирования и развития культуры управления.

Дополнительно в работе над статьей использовался анализ вторичных результатов исследований. В частности, были проанализированы результаты исследований, проведенных компанией HeadHunter и Всероссийским центром изучения общественного мнения.

### Результаты

В ходе исследования подтвердилась гипотеза об отсутствии устоявшегося понимания термина «культура управления» в организационной среде, его однозначном восприятии. Практически все участники опроса на вопрос «Как вы понимаете термин «культура управления?» начинали раздумывать над ответом и пытались для себя сформировать определение в ходе опроса. Тем не менее, при определении содержательных элементов культуры управления удалось выделить следующие ключевые позиции: подбор кадров, система мотивации, регламентация бизнес-процессов, неформальные взаимодействия. Особое внимание практически все респонденты уделили вопросу подбору кадров, оценке не только профессиональных, но и личных качеств сотрудников. По мнению респондентов, принятая и разделяемая в организации система ценностей становится доминирующим фактором построения культуры управления. В ходе интервью, пытаясь характеризовать культуру управления, респонденты чаще всего апеллировали к таким понятиям, как ценности, моральные качества сотрудников, нормы, модели поведения, корпоративные правила, устоявшиеся традиции организации.

Анализ глубинного интервью показал, что в основе построения взаимодействия в организации часто выступают личные моральные и этические нормы руководителя. В ходе интервью было отмечено, что, подбирая кадры, находящиеся в прямом подчинении и являющиеся руководителями различных функциональных блоков внутри организации, руководитель организации ориентируется на соответствие моральных принципов сотрудников своим собственным ценностям и взглядам на культуру управления. Описывая процедуру подбора кадров, в ходе интервью отмечалась следующая тенденция. Руководители функциональных блоков так же формировали штат сотрудников, основываясь на собственных морально-этических нормах, которые в большинстве случаев соответствовали нормам руководителя. Таким образом, дойдя до рядовых сотрудников компании формировался коллектив, который был объединен едиными нормами поведения и отношением друг к другу.

*Ольга К.: «У меня в подчинении находятся три начальника мы регулярно обсуждаем с ними как настроить работу внутри их коллектива, потому что я понимаю, как я настраиваю работу среди них. Мы обсуждаем, как правильно найти подход к человеку, как грамотно выстроить работу.»*

Таким образом, результаты исследования подтверждают вывод о высокой личной роли руководителя в формировании культуры управления.

Анализ результатов интервью показал, что для ряда организаций характерно исключение из организацион-

ных процессов сотрудников, не разделяющих взгляды руководства. Так же, почти все участники опроса подтвердили, что сами не готовы работать в организации, где культура управления не совпадает с их принципами.

*Иван. З.: «Если нет возможности исправить, откорректировать культуру управления, то не смог бы, потому что это в итоге деструктивно...».*

*Андрей Ч.: «Есть организации, которые по моим жизненным принципам со мной несопоставимы, и я бы туда и не пошел работать».*

Тем не менее, в ходе опроса было установлено, что корпоративные нормы и традиции все же могут варьироваться внутри самой организации, дифференцируясь в разных подразделениях. Данная дифференциация норм обусловлена также взглядами и подходами непосредственных руководителей. В качестве примера рассмотрим ситуацию, упомянутую в интервью. Так, информант описал это следующим образом: внутри компании установлен определенный рабочий график, но нет жестких наказаний за его нарушение, т.к. отношение руководителя организации основано на доверии к сотрудникам. Однако, руководители подразделений стараются контролировать своих сотрудников, но делают это по-разному. Например, руководитель одного подразделения определяет допустимое время опоздания, как 15 минут, в то время как руководитель другого подразделения может вообще не контролировать приход сотрудников. Во втором случае фокус направлен на общую эффективность подразделения и конкретных сотрудников. При жестких требованиях графика — у сотрудников снижается мотивация на результат, так как их основной мотивацией становится отработка часов, что может привести к мелким «саботажем» производственных процессов: частые перекуры, необязательные телефонные звонки, и т.д. В случае с лояльным отношением к рабочему графику, но при четкой постановке задачи (работа должна быть выполнена в определенный срок) — сотрудник сам в состоянии распланировать свой день. В ходе интервью было высказано следующее мнение:

*Иван. З.: «Самая лучшая практика — это четкая постановка задачи, а детали пусть останутся за сотрудником. И если он растягивает сам процесс во времени — то просто позже уйдет с работы. Но при этом у сотрудника остаётся чувство лояльного отношения руководителя к себе, что в целом положительно сказывается на эффективности работы подразделения».*

В ходе интервью чаще всего звучал ответ «уважение» и «лояльность», как одно из составляющих культуры управления. Уважительное отношение руководителя к подчиненному является одним из важнейших аспектов культуры управления в организации.

Еще одним аспектом культуры управления можно назвать четко выстроенную структуру организации и регламентированные бизнес-процессы.

*Олег П.: «Если в компании отсутствует описание взаимодействия между сотрудниками, нет четкого разделения функций, то в большинстве случаев это снижает мотивацию сотрудников. Перекалывание ответственности, в связи с отсутствием четкого разделения функционала «кто за что отвечает» часто приводит к отсутствию результата...»*

*Анна П.: «Выход в штат новых сотрудников в случае отсутствия четких регламентов приводит к определенным трудностям, т.к. они не понимают с каким вопросом к кому обращаться».*

Таким образом, четко выстроенная структура организации с описанием функционального разделения подразделений компании, прозрачная схема бизнес-процессов позволяет совершать многие действия без бюрократических издержек. Четкая структура — это показатель уровня культуры управления компании. Она может быть выстроена, как по инициативе руководителя, так и по инициативе сотрудников. Результаты интервью показали, что в случае попадания в ситуацию с отсутствием четкого регламента действий для снижения рисков некорректной оценки деятельности, сотрудники зачастую инициируют создание локально-нормативных актов компаний, что в итоге становится частью культуры управления.

*Игорь С.: «Три составляющие культуры управления — четкая постановка задач от руководителя к своему сотруднику; взаимное уважение; обратная связь о работе.»*

Третьим аспектом культуры управления можно назвать неформальные процессы взаимодействий в организации. Дополнительное обучение персонала, нематериальные бонусы, например в виде медицинской страховки, проведение корпоративных мероприятий, всё это так же формирует определенные отношения между сотрудниками и руководством.

*Андрей М. одним из составляющих культуры управления называет неформальное общение: «неформальное общение за пределами компании, которое поможет выстроить приятную комфортную обстановку, которая потом положительно скажется на работе».*

При наличии этих факторов сотрудники получают дополнительную мотивацию, т.к. чувствуют отношение со стороны руководства компании и вероятность потери этих составляющих приводит к более эффективному выполнению сотрудниками своих обязанностей. Выстраи-

вание системы этих факторов внутри организации позволяет внести дополнительные элементы управления мотивацией сотрудников и по сути является ещё одной частью культуры управления компании. По результатам исследования, проведенного в 2020 году Headhunter (hh.ru), вторую и третью строку рейтинга в системе мотивации (после материальной компенсации), большинство опрошенных респондентов назвали возможность обучения и наличие социального пакета.[4]. Эти данные показывают, что построение культуры управления через систему нематериальной мотивации, как одного из составляющих являются значимым показателем для большинства работников.

Королева Н.А. утверждает, что «по мере изменения содержания трудовых процессов и роста благосостояния, включая социальное страхование, происходят динамичные изменения в деловой культуре, меняются ценностные установки и ориентации людей, которые все более склонны относиться к работе не как к средству получения прожиточного минимума, а как к средству реализации своих жизненных устремлений. Это изменяет сущностную сторону культуры управления» [5].

По данным опроса ВЦИОМ, проведенного в ноябре 2021 года, 94 процента опрошенных подтвердили, что для них важно, чтобы начальник умел собирать команду, делать акцент на своих сотрудниках, создавать комфортную атмосферу в коллективе [6]. Такой высокий показатель подтверждает результаты, полученные в ходе глубинного интервью, что комфортная среда является важным фактором при построении культуры управления в организации.

## Заключение

Результаты, полученные в процессе глубинного интервью, показали, что культура управления является важнейшим элементом организации, оказывает непосредственное влияние на эффективность ее кадровой и социальной политики. Проведенный опрос иллюстрирует личную роль руководителя организации или руководителей функциональных подразделений внутри компании в формировании культуры управления. Наиболее отчетливо эта роль проявляется в кадровой политике организации. В системе подбора кадров ориентирующим принципом становится не только оценка профессиональных качеств сотрудника, но и соотношение его моральных качеств, норм поведения с устоявшимися традициями в организации. Как показали результаты интервью, достаточно распространенной является практика, когда руководитель соотносит нравственные установки и моральные качества потенциального сотрудника со своей личной системой ценностей. Более того, в организационной практике, по мнению респондентов, наблюдаются случаи «исключения» сотрудников с «несоответствующими» нормами поведения и ценностями. Можно предположить, что культура управления в современных условиях представляет собой систему различных видов взаимодействия руководителя компании с сотрудниками, которая постоянно адаптируется под воздействием структурных и кадровых изменений внутри компании. Несмотря на размытость контура восприятия понятия «культура управления», в организационной среде сложился ряд ее содержательных характеристик, к ним можно отнести систему мотивации, нормы поведения, неформальные взаимодействия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шевелев В.Н. Социология управления: учебное пособие для высшей школы / В.Н. Шевелев. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 347 с.
2. Передня Д.Г. Управленческая культура и культура управления: к вопросу разграничения понятий // Вестник Московского лингвистического университета. Общественные науки. 2022. — Вып. 1(846). — с. 123–129.
3. Перминов С.Н., Перминова М.С. К вопросу о культуре управления персоналом в образовательной организации/ Перминов С.Н., Перминова М.С. // Unifersum: Психология и образование: электрон. научн. журн. 2019. — № 12 (66). — С 4–6.
4. Соцпакет: что, помимо зарплаты, сегодня предлагают работодатели? Headhunter: официальный сайт. [Электронный ресурс] — режим доступа URL: <https://hh.ru/article/30695> (дата обращения 21.06.2023)
5. Королева Н.А. Культура управления и принцип комплексности в работе её функционирования / Королева Н.А. // Аналитика культурологии — 2010 — №18.
6. Идеальный босс. ВЦИОМ: официальный сайт. [Электронный ресурс] — режим доступа URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/idealnyi-boss-2021> (дата обращения 21.06.2023)