

## Дебютные работы



2-е место

Победитель конкурса 2005 г.

журнала «Экономическая социология» и ОИЦ «Con-text»

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ИССЛЕДОВАНИЕ НЕМЕЦКОГО СТРОИТЕЛЬНОГО КОНЦЕРНА**

**Смирнова Наталья Игоревна**

аспирант факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета

E-mail: [natalja.smirnova@inbox.ru](mailto:natalja.smirnova@inbox.ru)

#### **Введение**

Хотя теоретические дебаты вокруг проблемы организационной культуры в социологической традиции разворачиваются особенно активно в 1980-е годы, по-прежнему ощущается нехватка эмпирических исследований в данной области. Особенно отчетливо это проявляется в работах российских социологов: происходит переработка западных источников и теорий, которые затем никак не соотносятся с организационной действительностью [Радугин, Радугин 1995; Романов 2000а, 2000б; Аверьянов 2001]. Книжные полки изобилуют одновременно так называемой менеджералистской литературой, содержащей советы по изменению организационной культуры в направлении, определяемом менеджментом. Однако рассмотрение культуры как инструмента<sup>1</sup> управления организацией не позволяет объяснить уникальность данного явления, а также лишает его динамичности. Рассмотреть процесс производства и воспроизводства культурных паттернов представляется возможным именно благодаря интерпретативной парадигме<sup>2</sup> и посредством анализа коммуникаций.

В данной статье *организационная культура* трактуется с позиции социального конструктивизма [Morgan 1997; Pondy et al. 1983; Berger 1993; Sackmann 1991]: как *определенная система смыслов*, возникающая в связи с интерпретацией организационных символов участниками организации (группы). В процессе приписывания символам (артефактам и декларируемым ценностям) неких общих для группы значений, конструируется организация как таковая – т.е. формируются рутины, которые впоследствии стабилизируются в организационных структурах.

В методологическом плане процесс формирования культуры рассматривается в рамках сетевого подхода и концепции М. Грановеттера о включенности экономического действия в социальные отношения [Granovetter 1985, 1992]. *Целью исследования* было показать процесс возникновения и воспроизводства культуры. Для реализации этой цели внимание при исследовании феномена культуры было сосредоточено на эмпирическом *примере социализации новичков* на предприятии.

---

<sup>1</sup> Разделение подходов к изучению культуры на инструментальную и интерпретативную парадигмы см.: [Щербина 1996; Berger 1993]. Об инструментальной парадигме см.: [Камерон, Куин 2001; Фей, Кушнарченко 2001; Deal, Kennedy 1986; Gaedeke 2001; Hofstede 1993; Pekruhl 1999].

<sup>2</sup> Об интерпретативной парадигме см.: [Köster 1991; Morgan 1997; Sackmann 1991].

Исследование было проведено с помощью методов включенного наблюдения, анализа текстовых документов, а также полуструктурированного интервью<sup>3</sup>. Рассмотрено как восприятие новичками фирмы, так и восприятие предприятием новых работников. Особое внимание уделялось стратегиям социализации новичков, демонстрируемых самими работниками, и стратегиям адаптации, демонстрируемым организацией.

## 1. Понимание организации как культуры

В научной литературе, посвященной проблеме организационной культуры<sup>4</sup>, принято различать «артефакты», «демонстрируемые ценности» и «базовые представления» как три уровня проявления культуры в организации<sup>5</sup>. Понимание же организации как культуры, т.е. предпосылка о том, что организация функционирует определенным образом благодаря интерпретации ее членами организационных структур и целей, заставляет внести некоторые уточнения в эту схему. С точки зрения подхода организационного символизма<sup>6</sup> и понимания культуры в рамках социального конструктивизма артефакты и демонстрируемые ценности образуют *символическую плоскость* организации. Однако смысловую насыщенность этой плоскости формируют базовые представления, возникающие как *интерпретация конкретных внутриорганизационных символов*.

Каждому символу членами организации или группы в процессе коммуникации придается свое значение, которое впоследствии (при последующем опыте коммуникации) также может меняться. В данном случае уже речь идет об организационной культуре как о подвижном, непрерывно конструируемом явлении, при формировании которого особую роль играют межличностные коммуникации в социальных сетях<sup>7</sup>. Исходя из такого подхода к пониманию формирования и проявления культуры можно утверждать не только ее уникальность, но и соответственно уникальность каждой организации как явления, обладающего конкретной формой благодаря возникшей там культуре.

С методической точки зрения внимание исследователя при диагностике организационной культуры может быть сосредоточено на двух моментах:

- а) анализ интерпретаций символов внутри организации посредством *регистрации поведения*, демонстрируемого акторами, и
- б) анализ интерпретации символов внутри организации посредством *регистрации организационных процессов и рутин*.

В первом случае анализу подвергается автоматически демонстрируемое поведение членов организации, поскольку предполагается, что именно в «автоматическом» проявляются базисные представления<sup>8</sup>. Во втором случае речь идет о рутинизации

---

<sup>3</sup> Выбор качественных методов сбора и анализа информации был обусловлен предпосылкой об уникальности культуры. Ср.: [Козина 1999; Glaser, Strauss 1998].

<sup>4</sup> Ср.: [Schein 1985; Pekruhl 1999; Хадсон 2001].

<sup>5</sup> Дифференциация на уровне производится на основе такого критерия, как легкость регистрации феномена культуры для внешнего наблюдателя.

<sup>6</sup> См.: [Pondy et al. 1993; Morgan 1997; Sackmann 1991; Schuh 1989].

<sup>7</sup> Анализ характеристик сетей позволяет судить об их роли в производстве и воспроизводстве культуры [см.: Granovetter 1973; ср.: Якубович 2002].

<sup>8</sup> При анализе организационной культуры нужно иметь в виду, что *не все символы превращаются в базисные представления*. В силу этого необходимо различать между *истинной* и *демонстрируемой* культурой в организации. Демонстрируемая культура

поведенческих образцов, т.е. о закреплении базисных представлений в организационных структурах<sup>9</sup>.

В проведенном исследовании внимание было сосредоточено на такой группе акторов, как *новички в организации*. Новички при вступлении в организацию сталкиваются с ее культурой как с господствующей идеологией; ее восприятие строится соответственно на контрасте и сравнении с предыдущим опытом культурной социализации в других организациях.

Процесс социализации новичков демонстрирует, во-первых, *восприятие* (новыми сотрудниками) организационных символов, а во-вторых, *возможные реакции* (новичков) на эти символы – приятие, конформизм<sup>10</sup> или же неприятие, отторжение<sup>11</sup>. В процессе передачи значений различных организационных символов от «старых» сотрудников новым и их *интернализации* происходит *воспроизводство* культуры. При этом, однако, не исключена возможность того, что «старым» символам могут быть приписаны «новые» значения или же в принципе введены новые символы. Это означает *изменение* организационной культуры.

Воспроизводство и (или) изменение культуры можно также проследить, проанализировав другой аспект социализации новичков: *поведение* самой *организации*, направленное на введение в фирму новых сотрудников – т.е. *стратегии интеграции новичков*.

Основная гипотеза, направлявшая исследование, была следующей: новый сотрудник будет с большей вероятностью демонстрировать адаптивное поведение в организации, если он включен в сети межличностных взаимодействий, в рамках которых (благодаря феномену доверия<sup>12</sup>) контролируются любые отклонения от заданной нормы поведения.

## 2. Краткая характеристика предприятия и исходная ситуация исследования

Концерн является лидером в строительной отрасли Германии и представлен также по всему миру. Его структуру образуют пять специализированных подразделений или областей специализации, руководство которыми осуществляется из так называемого «стратегического менеджмент-холдинга» (функции стратегического планирования). Холдинг в свою очередь состоит из двух единиц: центрального офиса и так называемого «сервис-центра».

Центральный офис выполняет ключевые функции по управлению концерном и его особое значение в рамках концерна заключается в обслуживании своих оперативных единиц. Оперативная работа соответственно передается специализированным подразделениям. Центральный офис насчитывает примерно 200 сотрудников и состоит из 11 отделов.

Мною было проведено в общей сложности семь интервью с сотрудниками шести отделов: отдела контроллинга, снабжения; финансового, расчетного отдела; отдела по развитию предприятия и по работе с персоналом<sup>13</sup>. В качестве новичков в число опрошенных попали

---

предстает в таком случае как пропагандируемое или желаемое менеджментом измерение организационной жизни – в форме миссии, лозунгов, отчетов о деятельности предприятия или иных документов. Ср.: [Pekruhl 1996, 1999].

<sup>9</sup> В свою очередь организационные структуры могут рассматриваться как проявление культуры – поскольку они как таковые конструируются акторами в процессе коммуникации (принимают конкретную форму).

<sup>10</sup> В дальнейшем обозначается как «культурная конформность».

<sup>11</sup> В дальнейшем обозначается как «культурная инновация».

<sup>12</sup> Ср.: [Granovetter 1992].

<sup>13</sup> С марта 2004 г. произошли изменения в организации работы с персоналом в концерне, которые привели к образованию специальной структуры в рамках холдинга, Менеджмент-

сотрудники, занятые на предприятии от трех месяцев до двух лет. Кроме того, в выборку вошли разные варианты рекрутинга. Была рассмотрена ситуация найма с внутреннего рынка труда (перемещение сотрудника). Двое из семи респондентов получили первый опыт знакомства с предприятием благодаря практике в центральном офисе. Шесть из семи респондентов были наняты с внешнего рынка труда, пять из них – сразу после окончания вуза. Респонденты последней группы пришли на предприятие через институционализированные рекрутинговые механизмы – такие, как ярмарка вакансий с последующим «центром оценивания». Необходимо также отметить, что информанты находились на одном уровне формальной иерархии<sup>14</sup>.

Текущая рабочая сила в центральном офисе по оценке экспертов<sup>15</sup> является умеренной, т.е. характеризуется нормальными пропорциями между входом и выходом. Доля новых сотрудников на предприятии по оценке респондентов составляет примерно 5% от общего числа сотрудников центрального офиса. Внутренняя среда предприятия таким образом может быть охарактеризована как стабильная и предрасполагающая к образованию организационной культуры.

Материалом для анализа документов послужили информационные брошюры, ориентированные на внутренних и на внешних клиентов<sup>16</sup> центрального офиса. Кроме того, в качестве значимой структуры информационного обмена был проанализирован «интранет» – интернет-страничка концерна для внутреннего пользования. В рамках включенного наблюдения велся дневник, где регистрировались привычные (устоявшиеся) способы поведения в организации.

При проведении исследования мне представилась возможность непрерывного доступа на предприятие (благодаря прохождению практики в отделе по работе с персоналом) в течение двух месяцев, в результате чего была собрана достаточно полная информация об анализируемом явлении. Также мне удалось обнаружить в рамках предприятия структуру, связывающую новых сотрудников друг с другом и позволяющую интегрировать их в организацию – так называемую «trainee-program»<sup>17</sup> (ниже – TP).

---

центра по персоналу [Personnel Management Center]. Благодаря созданию этой структуры планировалось создать сервис-центр для всех предприятий холдинга в пространстве Европы и оптимизировать таким образом работу с персоналом. В созданный РМС вошли около 140 сотрудников всех германских предприятий. Структура же отдела по персоналу самого центрального офиса изменений не претерпела. Переструктурирование привело к сокращению числа сотрудников, поскольку часть работников центрального офиса перешло в РМС. Сотрудники отдела по персоналу были опрошены до описанных выше изменений.

<sup>14</sup> В рамках исследования были охвачены не начальники отделов или топ-менеджмент, а рядовые сотрудники (специалисты).

<sup>15</sup> Неформализованная беседа с руководителем подразделения центрального офиса.

<sup>16</sup> Данные термины из внутреннего дискурса предприятия обозначают понимание индивидов как клиентов, а также разделение их на принадлежащих (сотрудников) и не принадлежащих непосредственно к предприятию (членов окружающей среды).

<sup>17</sup> Этим термином обозначается специальная программа по адаптации и интеграции новичков на предприятии; альтернатива прямому введению в штат. Она нацелена на выпускников вузов, т.е. потенциальные управленческие кадры, и рассчитана на 18–24 месяцев. Программа подразумевает ротацию – прохождение различных «станций», т.е. знакомство с разными отделами и (или) областями специализации предприятия. В течение этого времени происходит обучение молодых сотрудников в рамках предприятия. После окончания программы (в зависимости от условий контракта) сотрудник может выбрать

ТР, в том числе благодаря институту персонального менторинга<sup>18</sup>, что ведет к образованию внутри фирмы широких социальных сетей. С одной стороны, речь идет о механизмах, связывающих молодых сотрудников, специализирующихся в различных профессиональных областях, друг с другом возможностью непосредственных взаимодействий. Это способствует построению более прочных связей между различными отделами (областями) в рамках концерна. С другой стороны, выстраивается связь между старыми и молодыми сотрудниками благодаря необходимости передачи опыта. ТР представляет собой не только попытку построения плотных связей между сотрудниками в текущем периоде, но и сохранения их и в будущем.

### 3. Организационная культура строительного концерна

#### 3.1. Измерения культуры: метод анализа

При анализе полученного материала были рассмотрены два измерения в проявлении культуры в организации. Во-первых, культура декларируемая (официальная) и культура реальная<sup>19</sup>. Декларируемая культура, в свою очередь, развивается на исследуемом предприятии в двух направлениях: как портрет фирмы, ориентированный на внешних клиентов, с одной стороны, и внутренних, с другой.

*Реальная культура* центрального офиса концерна неоднородна; между локальными культурами отделов существуют некоторые различия. Однако в целом локальные культуры скорее (во взаимозависимости) дополняют, чем исключают друг друга, что позволяет говорить о наличии реальной общей культуры организации. Реальная культура проявляется в форме рутин, а также в форме высказываний сотрудников об этих рутинах.

*Декларируемая культура* выражается в исследуемой организации в форме линий бизнеса [Leitlinien], миссии [Visionen] и других официально сформулированных ценностей, которые можно обнаружить в таких документах, как годовые отчеты, рассылаемые по внутренней сети документы (сообщения, оповещения, отчеты), газета и пр.

Описанная выше классификация культуры может быть проиллюстрирована следующей схемой.

Рис. 1. Классификация культуры в организации

Декларируемая культура		Реальная культура
<b>Ориентирована на внешних клиентов</b>	<b>Ориентирована на внутренних клиентов</b>	<b>Различная в разных отделах</b>
То, что внешние клиенты должны знать о предприятии	То, каким топ-менеджмент хочет видеть предприятие	То, чем является и то, каким видится сотрудникам центральный офис

---

наиболее интересный для него отдел, либо попадает на изначально определенную позицию.

<sup>18</sup> Каждый молодой сотрудник получает в наставники опытного сотрудника, который консультирует того по ключевым вопросам и отслеживает протекание программы, т.е. по факту рост потенциала сотрудника.

<sup>19</sup> Декларируемая культура рассматривается здесь как официальное представление организации самой себя и о себе. В противоположность декларируемой реальная культура закрепляется во внутренних организационных структурах.

На основе сравнения разных культурных измерений организации было сформулировано предположение о том, что привело к такой дифференциации: *взаимодействие организации с окружающей средой провоцирует формирование декларируемой культуры*<sup>20</sup>; *внутренние социальные сети же являются предпосылкой возникновения реальной культуры*<sup>21</sup>.

Первым вопросом, на который следует ответить исходя из сформулированной гипотезы, является: *почему представления о концерне для внешних и для внутренних клиентов (столь) различны?* Для ответа на данный вопрос анализировалась декларируемая культура и механизмы внутриорганизационных коммуникаций.

Следующий вопрос: *почему и каким образом внутренние социальные сети ведут к образованию и передаче паттернов реальной культуры, которые демонстрируются сотрудниками центрального офиса?* Для ответа на данный вопрос анализировался процесс социализации новичков в организации: то, как сотрудники интерпретируют официально декларируемые ценности и ожидания. Данные интерпретации находят отражение в демонстрируемом поведении.

### 3.2. Декларируемая культура: автопортрет фирмы

В анализе декларируемой культуры я опиралась в основном на внутренние текстовые документы (публикации) и отчасти на данные, полученные путем включенного наблюдения.

Формулируя свои ожидания от потенциальных сотрудников, фирма определяет саму себя, рисует свой портрет. Проблема концерна, однако, заключается в том, что (успешно) транслируемые во внешнюю среду официальные ценности, – по-видимому, благодаря наличию соответствующих инструментов коммуникации, – не рефлексированы внутренней средой самого концерна.

Итак, какое значение имеют качества потенциального сотрудника для предприятия? Иными словами, что предопределяет формулировку именно таких требований?

#### 3.2.1. Портрет сотрудника

Необходимо упомянуть, что за рекрутинг, обучение, опеку, контроллинг и пр. сотрудников ответственен отдел по работе с персоналом. Он занимает в принятии решений по этим вопросам ключевую позицию, являясь посредником между сотрудниками и Советом директоров, а, следовательно, и «транслятором» официальных ценностей концерна «во вне». Чтобы осуществлять отбор персонала, необходимо иметь четкие представления о качестве и количестве трудовых ресурсов. Таким образом, картина идеального сотрудника отражает представления топ-менеджмента о предприятии как таковом, развивается и поддерживается по большей части отделом персонала. На практике это означает, что на работу принимаются такие молодые специалисты, которые в большей мере отвечают этим идеально-типическим ожиданиям, и контроль ценностей происходит уже на входе на предприятие.

Первое знакомство с предприятием новички могут осуществить уже благодаря брошюрам, а также интернет-сайту. Концерн называет те качества, которые изначально являются необходимым условием для доступа на предприятие, формулируя так называемый *профиль сотрудника* [Mitarbeiter-Profil]. Это: гибкость, мобильность, коммуникабельность и

---

<sup>20</sup> Ср.: [DiMaggio, Powell 1983].

<sup>21</sup> Ср.: [Granovetter 1985; Berger 1993].

ориентация на работу в команде<sup>22</sup>. Обозначенные качества, однако, не являются уникальными – если провести анализ, то подобные черты можно встретить на интернет-страницах многих современных фирм. Специфика исследуемого концерна проявляется в так называемом «стиле работы» как в особом способе выполнения поставленных задач. Ключевой категорией в описании данного стиля работы является «работа над проектами». Это не только характеристика организации труда, но и индикатор того, что группа работников или команда<sup>23</sup> самостоятельно и с полной ответственностью работает над комплексным заданием, где конечный результат определяет сама команда. Во внутреннем дискурсе такой стиль работы обозначается как «работа в команде» [Teamarbeit]. С ним связываются ожидания, что молодые сотрудники будут поддерживать такие ценности, как самостоятельность, ответственность и личное участие (активность).

Поэтому при прочих равных решающим фактором при отборе персонала является «подходить к команде (отделу)». (Подтверждение тому можно найти в высказываниях многих интервьюируемых.) Данная ценностная категория – «подходить к команде» – отражается одновременно и в реальной культуре, как она понимается самими сотрудниками, и является для центрального офиса общим паттерном.

Портрет или профиль идеального сотрудника концерна как «поставщика услуг» дополняется в годовом отчете о деятельности предприятия от 2003 г.<sup>24</sup> следующими чертами: интернациональная мобильность, ориентация на клиента, предпринимательское мышление и поведение, способность к междисциплинарному, комплексному мышлению, а также высокая профессиональная компетентность. Кроме того в стратегическом отношении предполагается, что сотрудники должны стать предпринимателями на предприятии, т.е. демонстрировать социальную компетентность и ответственность, а также готовность к изменениям<sup>25</sup>.

Чтобы на практике попытаться сформировать команды сотрудников указанного профиля, предприятие задействует ряд институциональных механизмов, а именно программу адаптации, мероприятия по повышению квалификации и оценке потенциала сотрудников. Благодаря этим механизмам формируются определенные структуры, системы коммуникации. На вопрос, насколько они эффективны в качестве трансляторов официальных ценностей или как структуры, предрасполагающие к спонтанному формированию паттернов реальной культуры, попытаются дать ответ последующие параграфы.

### 3.2.2. Программа адаптации и ее значение

Программа адаптации представляет собой институциональный механизм введения работника на предприятие и его интеграции в повседневную жизнь фирмы: согласно официальным источникам она должна способствовать обучению и развитию потенциальных управленческих кадров<sup>26</sup>. Уже в документах, ориентированных на выпускников вузов,

---

<sup>22</sup> Ср.: брошюра «Praktikum und Berufseinstieg bei \*\*\*». Целевая группа брошюры – практиканты и выпускники вузов.

<sup>23</sup> Зачастую в команде объединяются специалисты разных отделов и профессиональных направлений, поскольку подобные проекты выходят за пределы компетенции одного специалиста.

<sup>24</sup> Годовой отчет [Geschäftsbericht 2003]. С. 28–29.

<sup>25</sup> Информация приводится согласно годовому отчету.

<sup>26</sup> Помимо программы адаптации предприятием осуществляются и другие мероприятия, нацеленные на развитие потенциальных управленческих кадров. К ним относятся

концерн показывает понимание того, что молодыми специалистами не могут быть реализованы все обязанности сразу. Однако их потенциал высоко ценится, и поэтому им предоставляется возможность медленного вработывания, т.е. участия в ТР<sup>27</sup>.

Коммуникации по поводу передачи опыта ТР способствуют функциональной связи сотрудников. Благодаря инструменту менторинга адаптация нового сотрудника приобретает характер индивидуальной программы, поскольку: «Каждый молодой сотрудник сопровождается ментором. ...Наши «новенькие» получают хорошую подготовку для начала работы»<sup>28</sup>.

При этом руководство фирмы признает компетентность своих старых сотрудников и выражает им доверие, делегируя обучение «правильным» методам работы. Чтобы укрепить контакты между начинающими и опытными работниками, вводится также *инструмент обратной связи* [Feedback-Instrument]<sup>29</sup>. Обратная связь в форме иницируемых руководством бесед осуществляется на разных уровнях: между начинающими и опытными сотрудниками, участвующими в менторинге; встречи новичков по обмену опытом между собой и в конечном счете их встречи с начальством. Обратная связь с ментором преследует цель ежедневной координации вработывания новичка; с начальством – дать качественную итоговую оценку как деятельности молодого сотрудника, так и ментора. Что касается встреч новичков друг с другом, то изначально они организуются в рамках ТР отделом по персоналу, но затем перетекают в неформальные, спонтанно возникающие мероприятия, укрепляя сети межличностных взаимодействий.

### 3.2.3. Миссия и линии бизнеса

Миссия является развитой руководством концепцией фирмы и делового поведения, которая – как и линии бизнеса – нашла отражение в брошюре «Мы занимаем позицию. Линии бизнеса предприятия, находящегося в процессе изменений»<sup>30</sup>.

Миссия «мы занимаем позицию» отражает видение Советом директоров будущего своего предприятия<sup>31</sup>. В качестве внешних условий этого будущего называется кризисное положение строительной отрасли в целом. Соответственно «занимать позицию» означает непрерывное изменение – готовность начинать с нуля и совместно бороться за успех. В повседневной жизни данная концепция выражается в оптимизации внутренних процессов – например, в программе сокращения издержек, реструктурировании холдинга.

Линии бизнеса выводятся из миссии, и являются «путеводной нитью» концерна. Это означает направлять повседневные действия всех членов организации на достижение совместно сформулированных целей (линии должны не просто декларироваться, но

---

семинары, программы повышения квалификации – как так называемый «Форум» (ассесмент-центр для диагностики потенциала сотрудников).

<sup>27</sup> Ср.: брошюра «Praktikum und Berufseinstieg bei \*\*\*».

<sup>28</sup> Брошюра «Das individuelle Einstiegsprogramm für Nachwuchskräfte». S. 2.

<sup>29</sup> Ср.: брошюра «Führungskräfteentwicklung bei \*\*\*». S. 9.

<sup>30</sup> Брошюра «Wir beziehen Position. Leitlinien für ein Unternehmen im Wandel», 1996.

<sup>31</sup> Все, что внешние клиенты узнают о предприятии, находится под жестким контролем Совета директоров. За коммуникацию «во вне» ответственны отделы коммуникации (подготовка отчетов, брошюр и пр.) и персонала (работа с потенциальными сотрудниками).

практиковаться), а также сформировать уникальный портрет фирмы среди общественности. В качестве линий бизнеса называются следующие<sup>32</sup>.

- *Ориентированный на клиента спектр услуг*: т.е. непрерывная оптимизация спектра услуг с ориентацией на интересы клиента и на развитие рынка.
- *Сотрудники как носители нашего успеха*. Этот тезис характеризует обязательства предприятия перед своими сотрудниками, которые включают поддержку профессионального развития, социальной ответственности, а также обеспечение свободы действий.
- *Командная работа и фокус на компетентности в качестве принципов организации* выражается в объединении оперативных единиц, а также сервис-центров в единую организационную структуру.
- *Открытая партнерская коммуникация*: означает обмен опытом, согласование индивидуальных целей посредством переговоров (коммуникация, ориентированная на внутренних клиентов), а также передача портрета предприятия как «компетентного системного лидера» [kompetenter Systemführer]<sup>33</sup>.

Однако линии бизнеса звучат в основном в документах, ориентированных на внешних клиентов – сотрудники центрального офиса, как показали собранные материалы, имеют о них мало представления. Так же мало кто знает о таком идеологическом «символе концерна», как *компас предприятия* – графическое оформление вышеописанной концепции<sup>34</sup>.

В 2003 г. последовало изменение миссии концерна, о чем можно судить по проанализированным текстовым документам<sup>35</sup>, связываемое с экономическим ростом. Можно предположить, что это явилось проявлением того, что изменилось понимание фирмы как таковой. Это «новое развитие» в годовом отчете концерна трактуется как *стремление к инновациям* в деловой жизни. Поэтому миссия концерна как «*международный поставщик строительных услуг*» [Internationaler Baudienstleister]<sup>36</sup>, звучит как «*значение международного строительного мира с субстанцией*» [Der Internationale Bauwert mit Substanz]<sup>37</sup>. Однако из брошюры остается неясным, что подразумевается под такой характеристикой предприятия, и сотрудники не могут рефлексировать суть новой миссии.

С тезисом о постоянном стремлении к инновациям, к изменениям в официальную концепцию предприятия вводится и новое понимание *стратегии поведения*. С одной стороны, это перманентное динамическое приспособление к изменениям окружающей среды, а с другой – обращение к процессам, протекающим во внутренней среде предприятия,

---

<sup>32</sup> Брошюра «Wir beziehen Position. Leitlinien für ein Unternehmen im Wandel». S. 13–21; а также «Leitlinien von \*\*\*». S. 2–4.

<sup>33</sup> В текстовых документах данное понятие подробно не расшифровывается. Скорее всего, «компетентный» следует понимать как «эффективный», а «системный лидер» нужно связать с комплексностью реализуемых проектов.

<sup>34</sup> Изображение компаса можно найти в той же брошюре «Wir beziehen Position. Leitlinien für ein Unternehmen im Wandel». Однако в сегодняшней жизни предприятия данный символ практически не используется и, по-видимому, потерял свое значение, а история его возникновения никому из опрошенных не была известна.

<sup>35</sup> Впервые новая миссия появляется в годовом отчете о деятельности предприятия (2003).

<sup>36</sup> Тем самым подчеркивается, что концерн помимо строительства предлагает весь спектр услуг, т.е. планирует, финансирует, строит и сопровождает проекты.

<sup>37</sup> Годовой отчет (2003). С. 9.

и идея непрерывной оптимизации этих процессов. Последнее выражается в форме переездов отделов в рамках центрального офиса, инициируемых руководством каждые два-три года с целью оптимизации пространственного расположения рабочих мест, а также структуры отделов.

Активное же взаимодействие концерна с внешней средой подразумевает динамичность реакции на сигналы окружающей среды, глобальность (представительства по всему миру), непрерывное пополнение спектра услуг, инновативность в технологии, а также затрагивает области «сотрудники» (определение профиля сотрудника) и «коммуникации»<sup>38</sup>.

Последний пункт заслуживает особого внимания. Итак, поскольку предприятие должно находиться в постоянном процессе обмена информацией с внешней средой, коммуникации должны ориентироваться на внешнюю среду. При этом наблюдается однонаправленность таких коммуникаций: информация о концерне поступает от Совета директоров, через отдел коммуникаций (как через посредника) к общественности. Коммуникации, направленные во внутреннюю среду, при этом как элемент стратегии фирмы темой обсуждения не являются. Исходя из этого анализа можно сделать вывод, что трансляция официальной концепции концерна во внутреннюю среду не является целью руководства:

*«У нас есть миссия – \*\*\* как поставщик строительных услуг, международный поставщик строительных услуг. Раньше это называлось “системный лидер”, сегодня – “международный поставщик строительных услуг”, это, безусловно, изменилось. Но... это верно, здесь очень сложно понять, за что стоит \*\*\*-группа в целом. То, как эти ценности коммуницируются, – Совет директоров, безусловно, пытается. Но я не думаю, что если Вы здесь спросите десять человек, то Вы от десяти человек получите одинаковый ответ – что есть цели и стратегия предприятия. И это плохо» [интервью 5].*

### 3.2.4. Политика по управлению организационной культурой

Политика предприятия в отношении организационной культуры выражается не только в формулировании официальных ценностей, но и в конкретных мероприятиях, проводимых фирмой.

Главная идея, связываемая с миссией, – сформировать у сотрудников идентичность с предприятием. Однако реальные действия руководства в некоторых случаях противоречат декларируемым ценностям, препятствуя тем самым их воплощению в жизнь. Пример тому – программа сокращения (материальных) издержек. Помимо фактического снижения издержек, программа имеет своей целью воспитать у сотрудников *сознание* экономного расходования средств фирмы [Kostenbewußtsein]. Кроме прочих мероприятий также сокращаются средства, выделяемые на издания, ориентированные на внутренних клиентов, которые могли бы стать проводниками официальных ценностей.

За несколько лет до проведения исследования отделом по персоналу была предпринята попытка дать определение политике организационной культуры. Это выразилось в определении актуальных «областей внедрения» желаемой культуры (ценностей) и составлении протокола. Однако этот опыт не получил развития, и попытки управления культурой не возобновлялись. Сегодня во внутреннем дискурсе тема организационной культуры не возникает, и, по мнению одного респондента, «проактивная» политика в отношении управления ценностями на предприятии отсутствует [интервью 5]. Поэтому картину официальной культуры предприятия достаточно противоречива.

---

<sup>38</sup> Годовой отчет (2003). С. 21–31.

Что касается таких «инструментов развития» организационной культуры, как совместные праздники, они воспринимаются сотрудниками в целом позитивно. Однако этим традициям приписывается значение обязательных для исполнения правил, введенных руководством предприятия.

### 3.3. Системы коммуникации

Поскольку согласно сформулированной гипотезе поведенческие стратегии новичков, демонстрируемые по отношению к организационной культуре, ставятся в зависимость от характеристик позиции в социальных сетях, то системы коммуникации приобретают особое значение.

На основе включенного наблюдения в центральном офисе были выявлены следующие средства внутренней коммуникации.

- *Личные (непосредственные) беседы* между участниками команды, а также телефонные разговоры между сотрудниками различных отделов (областей) предприятия. По предмету возникновения они носят профессиональный, функционально-обусловленный характер.
- *Обсуждения и заседания* – это коммуникации между различными уровнями иерархии, которые более формализованы (и формальны), чем личные беседы сотрудников. Так же, как и последнее, это средство коммуникации выступает не только в форме консультирования по вопросам, но и взаимного обмена информацией.
- *Повседневное использование электронной почты*. Цель – взаимная координация деятельности между сотрудниками. Существуют также рассылки, содержащие информацию от Совета директоров, которые носят скорее общий, унифицированный, чем индивидуализированный характер и не требуют «обратной связи».
- *Внутренние брошюры и ежемесячные издания*.
- *Инtranет и внутренние базы данных*.

Обозначенные средства коммуникации имеют, однако, *различный вес*. Так, например, респонденты в качестве наиболее значимых коммуникационных инструментов называли такие контакты, которые протекают либо на личном уровне в отделе, либо как телефонные разговоры. Инtranет такой значимой роли не играет.

*«Такой путь, конечно же, проще – взять трубку и кому-нибудь позвонить, и он тогда поможет дальше. Таким образом можно очень быстро выйти на конкретную информацию. Это дает большое преимущество. Но я думаю, что так дело обстоит и в других областях фирмы. Что человек обладает прямыми контактами, хорошими сетями»* [интервью 7].

Предприятие характеризует специфичный, преимущественно личностный характер коммуникаций. Ценность декларируемой культуры – «открытый, активный, критический обмен информацией, без притяжения политических предрассудков – лишь во благо нашего предприятия»<sup>39</sup> – находит отражение в поведении. Такая коммуникация предполагает диалог отделов в рамках центрального офиса и концерна в целом. Сотрудники получают тем самым большую самостоятельность и ответственность, благодаря чему они должны развивать такое качество, как инициативность. Инструментом, помогающим интернализировать эту ценность, является вовлечение сотрудников в работу над междисциплинарными проектами.

---

<sup>39</sup> Газета предприятия. Март 2001. С. 26.

### 3.4. Реальная культура: интерпретации акторов

Прежде чем перейти к анализу реальной организационной культуры, сформулируем некоторые методические размышления.

1. То, как предприятие понимается новичками, характеризует их представления о том, «как нужно (правильно) работать, чтобы здесь вработаться» [интервью 7].
2. Понимание того, как нужно правильно работать, является результатом наблюдения и анализа внутренних структур предприятия и особенностей протекания процессов.
3. Результатами этого анализа являются формулирование эффективной стратегии социализации и демонстрация такого профиля сотрудника, который соответствует рефлектируемым (реальным) ценностям фирмы.
4. Необходимо объяснить феномен, почему на предприятии в принципе возможны демонстрируемые новичками стратегии социализации:
  - каково восприятие предприятием своих молодых специалистов?
  - какие стратегии и какие механизмы адаптации и интеграции в этой связи практикуются на предприятии?

#### 3.4.1. Восприятие сотрудниками паттернов организационной культуры

Анализ восприятия паттернов культуры центрального офиса основан преимущественно на данных интервью и отчасти на результатах включенного наблюдения.

##### а) Общее определение предприятия

Как показали интервью, у новичков достаточно четкое представление о структуре концерна и распределении обязанностей – специализации отделов (областей) концерна. Предприятие, несмотря на свою величину, характеризуется прежде всего как небюрократичное. В специфичном понимании новичков это означает информационную открытость фирмы по отношению к своим сотрудникам. Целью является построение отношений кооперации и сотрудничества, а также совместное несение ответственности.

*«В конечном счете здесь каждый работник живет самостоятельно. А из контактов, которые здесь есть у каждого, образуется в итоге общая картина предприятия. И я должен сказать, что здесь все очень открыто, очень дружелюбно. Мало блокируется. Люди выделяют время и садятся с тобой затем, чтобы все объяснить. Это уже бросается в глаза» [интервью 7].*

Кроме того, информационная открытость проявляется в процессе непрерывного взаимного консультирования между коллегами: задавать вопросы считается естественным поведением. В рамках одной ступени иерархии коммуникации имеют скорее неформальный характер, между сотрудниками различных иерархических ступеней – более формальный, но может и развиваться по сетям личных контактов.

Одновременно можно утверждать, что центральному офису присуще усложнение некоторых простых в организации процессов (введение дополнительных звеньев-посредников между сотрудником и желаемым результатом), что было обозначено респондентами как «старомодность структур» [интервью 6]. Наглядной иллюстрацией тому является пример, приведенный одним из информантов. Так, канцелярские товары заказываются обычно через секретаря отдела, вместо того, чтобы позволить сотруднику самому непосредственно

заказывать эти материалы на складе. «И тогда это длится все неделю, пока дырокол будет на месте» [интервью 6], из-за чего возникают дополнительные временные издержки.

Некоторыми респондентами рисуется картина предприятия как *консервативного*. Несмотря на информационную открытость между сотрудниками существует определенная дистанция, что выражается в формальной манере обхождения (например, обязательная вежливость), а также в формальном стиле одежды. Эти нормы отличаются между отделами – в зависимости от степени формализации отношений, но автоматически принимаются сотрудниками в пространстве центрального офиса. То есть старыми сотрудниками при посредстве коммуникации осуществляется неформальный контроль соблюдения новичками норм. Соблюдать нормы – значит «подходить в команду»:

*«В центральном офисе речь также немного идет об одежде. Я имею в виду, что здесь все ходят с воротничками и галстуками. ...Есть и такие, кто не носит галстуков, но на это бы посмотрели с одобрением, если бы они это делали»* [интервью 5].

Такие «консервативные» [интервью 3] поведенческие нормы могут несколько неформализоваться на уровне отдельных отделов<sup>40</sup>. Степень зависит от продолжительности совместной трудовой истории отдела: чем дольше сотрудники интегрированы в одну команду, тем более неформальный характер приобретают там взаимодействия. А в тех отделах, где высокая флуктуация рабочей силы, отношения в условиях центрального офиса максимально формальные.

Контроль сотрудников над соблюдением норм распространяется не только на поведение, но и на специфичное для предприятия *понимание рабочего времени*. Сотрудники – несмотря на зафиксированные в письменных документах условия, общие для всего концерна, – сами вправе варьировать начало и конец рабочего дня. (Новички, как правило, ориентируются в этом на сотрудников своего отдела или своей команды.) В ответ имплицитно предполагается готовность сотрудников привнести в предприятие больше, чем стоит в должностной инструкции.

Феномен неформального контроля норм и отклонений от них может быть лучше объяснен, если проанализировать особенности построения иерархий в концерне.

## **б) Восприятие иерархии**

В центральном офисе существуют четыре уровня формальной иерархии: специалисты, начальники подотделов, начальники отделов и Совет директоров. Такая иерархия характеризуется большинством респондентов как плоская.

При этом необходимо упомянуть специфичность понимания неформальных иерархических отношений: более высокая позиция в иерархии связывается с *объемом специального опыта*, полученного на предприятии. (Последнее, как правило, связано с длительностью занятости сотрудника в концерне.)

*«С тем, чтобы высказывать собственные идеи, я пока подожду, пока действительно не изучу структуру так, что буду действительно знать, о чем говорю. ...Потому что коллеги, наверное, уже пару лет здесь, и у них больше представления, чем у такого новичка»* [интервью 4].

---

<sup>40</sup> Таким образом, в отделах развиваются локальные культуры, которые несколько менее формальны, чем общая культура офиса. Эти локальные культуры представляют собой своего рода механизм адаптации, дающий понимание того, как «обходиться» с общей культурой.

Степень формализации отношений отчасти снижается благодаря инструменту менторинга, поскольку роль наставника подразумевает отношения кооперации, нивелируя дистанцию. В случае перевода позиция в иерархии не играет такой роли, как в случае найма с внешнего рынка труда – уже занимаемая позиция в социальных сетях помогает быстрее подняться в неформальной иерархии.

#### **в) Миссия и линии бизнеса**

Между декларируемыми и интернализированными миссией и линиями бизнеса существует значительное расхождение. Это свидетельствует о значительных недостатках коммуникационной политики на предприятии, поэтому каждый сотрудник должен сформировать свое понимание этих официальных ценностей:

*«Посмотрите на годовой отчет концерна. ...Сначала всегда идет вводное слово... А рядом Вы увидите цифры, и потом Вам будет сложно структурированно сформулировать: это групповая идентичность; вот это то, куда мы стремимся. Это Вы все должны выискивать. Если Вы все прочтете – отдельные статьи – тогда Вы это где-нибудь найдете. ...Каждый должен сам себе собрать эту информацию» [интервью 5].*

Таким образом, реальное понимание фирмы формируется спонтанно в сетях персональных контактов – благодаря коммуникации новичков с опытными коллегами и между собой. (Поскольку молодые сотрудники находятся в разных отделах, то посредством этих контактов они получают представление о существующих там паттернах культуры.)

#### **г) Протекание коммуникаций**

Согласно принципу информационной открытости коммуникации в рамках одной ступени иерархии развиваются в форме персональных контактов (не инициируются руководством, отчасти неформальны). Привычным является при возникновении (спорных) вопросов решать таковые коллегиально; при этом происходит непрерывный обмен профессиональными знаниями. Это также стратегия по избежанию ошибок: на предприятии предпочитается предвосхищать неправильные действия, чем потом устранять их последствия. Отношения в центральном офисе построены так, что, несмотря на наличие персонального ментора, новичок может обратиться за консультацией к любому сотруднику фирмы<sup>41</sup>.

То, что ключевые решения обсуждаются совместно с коллегами, позволяет уменьшить гнет ответственности на уровне отдельного индивидуума и распространить его на команду.

*«У других так же возникают хорошие идеи, и просто они обсуждаются» [интервью 4].*

Коммуникации «снизу вверх» в центральном офисе сильно формализованы; (новые) контакты к другим уровням иерархии по поводу так называемых «вопросов в смежных областях» [übergreifende Fragestellungen] [интервью 1] устанавливаются при посредстве начальников отделов. Трансляция информации Совета директоров проходит по лестнице формальной иерархии сверху вниз и не подразумевает обратной связи.

#### **д) Отношения между коллегами**

---

<sup>41</sup> Безусловно, для каждого уровня иерархии соблюдаются свои правила взаимодействия. Но в целом информация сотрудниками не блокируется.

Отношения между начинающими и опытными сотрудниками строятся на *кооперативном базисе*. Кооперация поддерживается также структурно благодаря работе над проектами:

*«Сначала всегда держится дистанция, но в непосредственной работе она очень, очень быстро устраняется. Также и потому... что просто необходимо хорошо работать друг с другом, и дальше происходит завязка друг на друга; дистанция собственно устраняется быстро»* [интервью 7].

*«Собственно в отношении настроя здесь все очень хорошо. То есть работаем в непосредственной связи друг с другом – также и выходя за рамки собственной области»* [интервью 2].

Тесная совместная работа способна, таким образом, влиять на то, что отношения между коллегами развиваются позитивно, становясь реципрокными. Данная реципрокность отношений приобретает в рамках центрального офиса форму имплицитного контракта. С одной стороны, новичками демонстрируется готовность к «вработыванию», т.е. развиваться в соответствии с ожидаемым профилем сотрудника. С другой стороны, опытные сотрудники демонстрируют свою готовность передать новичкам профессиональное знание, специфичное для предприятия.

Также привычной организацией отношений между коллегами является *ритуализация обеденного перерыва*. Обеденный перерыв проводится в группах от трех до шести человек, которые собираются каждый раз кем-либо из коллег. Их состав постоянно меняется; кроме того, приглашаются коллеги не обязательно из своего отдела, а и из других:

*«Поскольку в большей или меньшей степени это становится временем, в которое можно просто разговаривать друг с другом, безотносительно к работе. Можно вместе выйти, и я думаю, это также доставляет удовольствие. Это представляет собой “маленькое свободное время” в течение рабочего дня»* [интервью 7].

С другой стороны, это дополнительный коммуникативный механизм, способствующий уплотнению контактов в сетях.

#### **е) Реальный профиль сотрудника**

Новички анализируют ожидания предприятия благодаря тому, что регистрируют и интерпретируют поведение опытных коллег в процессе коммуникации. О «правильности» или «неправильности» своего поведения молодые сотрудники могут судить по поведенческой реакции, демонстрируемой старыми сотрудниками.

Что касается таких ожиданий, то респонденты, во-первых, часто ссылались на необходимость «подходить к команде» как подчинение существующим там правилам взаимодействия и организации труда. Во-вторых, от молодого сотрудника требуется знание области своей специализации, что в конечном счете ведет к росту интегрированности в команду (отдел):

*«Ожидается, что сотрудник считается с различиями в иерархии – не противостоит, а работает в рамках своих возможностей и не пытается выбиться [выделиться из устоявшихся отношений. – Прим. авт.]»* [интервью 3].

В-третьих, подчеркивается требование постоянной циркуляции информации, которое интерпретируется как обмен профессиональной информацией с целью совместно найти наилучшее решение какой-либо задачи.

С этим связана и другая поддерживаемая ценность, а именно ориентация на достижение результата: чтобы заслужить признание коллег, сотрудник должен с активностью привносить свои знания в выполняемую работу, демонстрируя таким образом максимум своих возможностей. То есть для роста в неформальной иерархии важна профессиональная

компетентность как способность правильно, точно и ответственно ориентироваться в области своей специализации, а так демонстрируемое желание учиться.

Кроме того, ожидаемая инициативность сотрудников имеет своей целью формирование во внутренней среде предприятия так называемого менталитета поставщика услуг [Dienstleistungsmentalität]<sup>42</sup>. Этот «обмен услугами» означает информационную открытость, готовность к кооперации друг с другом, а также максимально гибкую реакцию на потребности других отделов или областей в рамках концерна:

*«И потом, по-моему, нужно в своем роде страховать друг друга. То есть существует довольно много пересечений с другими профессиональными областями – именно в области контроллинга здесь – так чтобы там тоже происходил обмен, и каждый не делал что-то только для себя» [интервью 7].*

Ценности реальной культуры являются, таким образом, определенными ориентирами в поведении сотрудников предприятия. На основе понимания этих ценностей новички формируют стратегии социализации.

### 3.4.2. Стратегии социализации

Новички в своей реакции на паттерны реальной культуры демонстрируют скорее стратегии культурной конформности, нежели инновации.

Социализация оценивается респондентами в целом как успешная и протекает в несколько этапов. Начальным этапом является знакомство со *структурой концерна и центрального офиса* (под структурой понимается в том числе принцип построения иерархии, внутренних коммуникаций). Параллельно с этим молодые сотрудники *совершенствуются профессионально*<sup>43</sup>.

*«И потом, я думаю, нужно быть и дальше очень открытым к обучению, потому что здесь есть затем дальнейшее развитие. Тогда нужно, конечно же, самому по-настоящему уйти в работу, чтобы потом все получалось» [интервью 7].*

На обоих этапах по оценкам респондентов позитивную роль играют персональный менторинг и коммуникация с коллегами. Паттерн информационной открытости превращается новичками в стратегию социализации: все вопросы, в решении которых компетенции новичков не достаточно, обсуждаются с опытными коллегами. От активности в освоении структур концерна время социализации зависит обратно пропорционально.

Определенные стандарты качества в выполнении обязанностей, принятые в команде, не подвергаются новичками сомнению. (Здесь подразумевается распределение областей специализации, а также устоявшийся стиль работы.) Поэтому понятие «работать квалифицированно» получает дополнительное значение – выполнять задачи так, «как это здесь всегда делалось» [интервью 6].

Следующее значимое условие социализации – *построение внутренних социальных сетей*. Это означает «иметь очень много контактов и к другим людям – чтобы не быть завязанным лишь на своего партнера» [интервью 5]. Паттерн декларируемой культуры «открытая партнерская коммуникация» находит подтверждение в реальной. Именно этот принцип позволяет трансляцию знаний о принятом поведении и построении структур.

---

<sup>42</sup> Понятие из внутреннего дискурса предприятия.

<sup>43</sup> Профессиональное совершенствование оценивается большинством респондентов как самый сложный и значимый этап социализации.

### 3.4.3. Стратегии адаптации

Что значат молодые специалисты – потенциальные управленческие кадры для предприятия? Высокая значимость новичков выражается в терпимости опытных сотрудников по отношению к своим молодым коллегам. Новичкам дается, таким образом, кредит доверия – возможность специального обучения на предприятии, но высоко оцениваются их потенциал и будущая компетентность:

*«Конечно, можно заметить, что я, как уже говорил, не могу справиться со всеми заданиями. Там с ними очень сложно разобратся. Это нужно сказать. Но это не означает, что сотрудники мне скажут “ну, ты в этом мало смыслишь” или “мы тебя за полноценную рабочую силу не считаем”. Здесь такого нет» [интервью 6].*

Таким образом, демонстрируется понимание того, что каждый новый работник сперва должен познакомиться со структурой фирмы и спецификой протекания процессов, чтобы затем суметь исполнять свои функции без ошибок.

Паттерны реальной культуры ложатся в основу *стратегий*, которые практикуются на предприятии для адаптации новых сотрудников. Цель адаптации – «воспитать сотрудника, который лучше ориентируется на предприятии, чем если бы это было прямое трудоустройство на какую-либо позицию» [интервью 4]. Поэтому предприятие создает соответствующие институциональные структуры, – как ТР с ротацией и менторинг, командную форму работы, междисциплинарные проекты – которые способствуют наиболее быстрому построению связей новичков с опытными коллегами, отделами, уменьшению дистанции в неформальной иерархии.

Старые сотрудники осуществляют локально постоянный контроль за исполнением стабилизировавшихся норм (отклонения от привычного пресекаются): их соблюдение является для новичков условием того, что их «примут в команду».

Важным элементом стратегии адаптации является четкое определение задач нового сотрудника и распределение полномочий в команде: новичок получает область специализации, в которой постепенно квалифицируется и растет на предприятии. Дополнительными элементами адаптации являются формализованные механизмы, как заседания, совещания, летучки, поскольку новички могут таким образом знакомиться с устоявшимися образцами поведения и перенимать их.

### Заключение

Итак, на рассмотренном эмпирическом примере мог быть прослежен лишь процесс воспроизводства организационной культуры. Кроме того, исследование показало, что культурную инновацию делает возможной не только (и не столько) позиция в плотных сетях, но и позиция индивида во внутренней иерархии организации.

В исследуемой организации это объясняется спецификой построения неформальной иерархии, описанной выше. Поэтому новички, как не обладающие специфичными для предприятия знаниями (опытом), занимают сначала низкую позицию во внутренней иерархии. В информационном плане новички попадают при социализации на предприятие в отношения зависимости от старых сотрудников. (Или же речь здесь может идти об имплицитном договоре между новыми сотрудниками и фирмой: конформность как предпосылка успешной социализации.) Поэтому культурная инновация для них не является легитимным образцом поведения.

Начальная трансляция культурных символов происходит в сетях персональных контактов между новыми и опытными работниками, чему способствуют также формирующиеся в них отношения доверия. Сеть новичков способствует закреплению этих образцов в качестве поведенческих норм. (Поскольку у новичков отсутствует опыт взаимодействия с

предприятием, конфронтации с его культурными паттернами, то производство общих значений до вступления на предприятие для них исключено. Сети между собой они образуют только начиная с участия в ТР.) То, что новичками демонстрируется стратегия «культурной конформности» может также говорить о структурной стабильности центрального офиса в результате длительной совместной трудовой истории большинства сотрудников.

Также, несмотря на некоторую общность паттернов декларируемой и реальной культуры, культура центрального офиса не является консистентной. В организации отсутствуют (или не задействованы) коммуникативные механизмы, позволяющие транслировать сотрудникам паттерны декларируемой культуры как значимые символы. Возможной причиной отсутствия общей культуры является также тот факт, что отделы центрального офиса действуют достаточно независимо друг от друга – обмен культурными паттернами в рассеянных сетях затруднен.

## Литература

- Аверьянов Л.А.* Организационная культура управления современных предпринимательских структур. 2001. <http://www.i-u.ru/biblio/archive/averyanov%5Forkulup/>
- Камерон К., Куин Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
- Козина И.М.* Case study: Некоторые методические проблемы // Рубеж: альманах социальных исследований. 1999. № 10–11. С. 177–189 (<http://ecsocman.edu.ru/rubezh>).
- Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж, 1995.
- Романов П.В.* Социологические интерпретации менеджмента: исследования управления, контроля и организаций в современном обществе. Саратов, 2000а.
- Романов П.В.* Формальные организации и неформальные отношения: кейс-стади практик управления в современной России. Саратов, 2000б.
- Фей К., Кушнаренко Л.* Раскрытие потенциала российских сотрудников: роль адаптивных организационных культур // ПЕРСОНАЛ-МИКС. 2001. № 6. С. 89–91.
- Хадсон М.* Введение в организационную культуру // Социальный менеджмент: Сб. текстов / Пер. с англ. и нем. под ред. О.И. Бородкиной, Н.М. Полуэктовой. СПб., 2001. С. 214–217.
- Щербина С.В.* Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. 1996. № 7. С. 47–55 (<http://ecsocman.edu.ru/socis>).
- Якубович В.* Институты, социальные сети и рыночный обмен: подбор работников и рабочих мест в России // Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / Сост. и науч. ред. В.В. Радаев. М.: РОССПЭН, 2002. С. 210–251.
- Berger U.* Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration // W. Müller-Jentsch (Hg.). Profitable Ethik – effiziente Kultur: Neue Sinnstiftungen durch das Management? München: R. Hampp, 1993. S. 11–38.
- Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1986.
- DiMaggio P., Powell W.* The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // American Sociological Review. 1983. Vol. 48. P. 147–160.

- Gaedeke O.* Industrielle Beziehungen in Veränderung. Neue Formen der Betriebsratsarbeit. München: R. Hampp, 2001.
- Glaser B.G., Strauss A.L.* Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung. Bern, 1998.
- Granovetter M.* Economic action and social structure: A problem of embeddedness // *American Journal of Sociology*. 1985. Vol. 91. No. 3. P. 481–510. См. также: *Грановеттер М.* Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 131–158.*
- Granovetter M.* The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis // *M. Granovetter, R. Swedberg (eds.). The Sociology of Economic Life. Boulder: Westview Press, 1992. P. 233–263.* См. также: *Грановеттер М.* Социологические и экономические подходы к анализу рынка труда: социоструктурный взгляд // *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004. С. 369–399.*
- Granovetter M.* The Strength of Weak Ties // *American Journal of Sociology*. 1973. Vol. 78. P. 1360–1380.
- Hofstede G.* Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management. Wiesbaden, 1993.
- Köster M.* Organisationskultur: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Illustration anhand einer Betriebsfallstudie. Mainz, 1991.
- Morgan G.* Bilder der Organisation. Stuttgart, 1997.
- Pekruhl U.* Probleme organisationalen Wandels: Partizipatives Management und Organisationskultur // *P. Brödner, U. Pekruhl, D. Rehfeld (Hrsg.). Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit. Arbeit und Technik, Bd. 4. München, 1996. S. 115–148.*
- Pekruhl U.* Organisationskultur als Barriere für Veränderungen // *P. Brödner, F. Kötter (Hrsg.). Frischer Wind in der Fabrik. Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen. Berlin, 1999. S. 149–177.*
- Pondy L.R. (ed.).* Organizational Symbolism. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.
- Sackmann S.* Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- Schein E.H.* Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- Schuh S.* Organisationskultur: Integration eines Konzepts in die empirische Forschung. Wiesbaden, 1989.