

МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОБЩЕСТВО «ЗНАНИЕ» РОССИИ  
ПРИВОЛЖСКИЙ ДОМ ЗНАНИЙ  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА

*III Всероссийская  
научно-методическая конференция*

# **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

*Сборник статей*

*февраль 2008 г.*

Пенза

## **НОРМАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

И.С. Шаповалова

Белгородский государственный университет,  
г. Белгород

Говоря об организационной культуре, ряд ученых наряду с миссией и ценностями организации подчеркивают важность норм в организационной культуре. Что считать нормой, как исследовать и изучать нормативный набор, как формировать нормы в организации – вот основные вопросы, стоящие перед исследователями и управленцами.

*Нормой в организационной культуре может быть назван некий принцип (закон, положение, установка), поддерживающий соответствующую*

ему ценность. В идеологической подсистеме организационной культуры нормативная база представляет собой прослойку между декларируемой частью (миссия и ценности) и реализуемой (технологической) частью (традиции, ритуалы).

Норма, по существу, является практическим воплощением ценности. Норма не может быть декларируема и, реализуясь на практике, имеет три вида поддержки: технологическую, атрибутивную, мотивационную (рис. 1).



Рис. 1. Виды поддержки нормы в организации

*Технологическая поддержка* нормы представляет собой набор традиций (технологий), осуществляющих норму на практике. В свою очередь, каждая традиция имеет свой алгоритм осуществления (совокупность ритуалов), по проработанности и объемности которого можно судить о *технологической проработанности традиции*. Количество и технологическая проработанность традиций нормы влияют на *силу технологической поддержки* нормы. Слабая технологическая поддержка норма приводит к тому, что нормы не может быть реализована и переходит в ранг декларируемых, но неосуществимых. Большое количество декларируемых норм в организации дезориентирует персонал, затрудняет построение единой мотивационной системы.

*Мотивационная поддержка* нормы представляет собой систему поощрения и наказания за выполнение или невыполнение нормы. Мотивационные мероприятия не должны быть сфокусированы в одной системе мотивации. Чем больше спектр задействованных систем стимулирования при построении мотивационной поддержки нормы, тем больше вероятности ее реализации в организации. В идеальном варианте система мотивационной поддержки нормы должна затрагивать все системы стимулирования в организации.

*Атрибутивная поддержка* нормы выражается во внешних проявлениях нормы в организации. Такие проявления могут носить материальный и нематериальный характер:

1) *материальная атрибутивная поддержка нормы* – совокупность объектов организации, выражающих наглядную поддержку нормы и действующих на визуальную систему восприятия индивида. Такими объектами могут

быть лозунги, плакаты, знаки, рисунки, цвета, статуи, символы, разнообразные информационные доски, мебель и ее расположение, дизайн, цвет и т.д.;

2) нематериальная атрибутивная поддержка - совокупность объектов организации, выражающих поддержку нормы и воздействующих на аудальную и кинестетическую системы персонала. К таким объектам могут быть отнесены песни, гимны, приговорки, поговорки, девизы, сказки, мифы, притчи; невербальные жесты, групповые действия (объятия, рукопожатие) и т.д.

При разработки нормы организационной культуры возможно параллельное построение трех видов ее поддержки, но технологически верно будет расположить их в иерархической последовательности: технологическая поддержка - мотивационная поддержка - атрибутивная поддержка. Такое расположение основано на иерархической зависимости видов нормативных поддержек между собой (рис. 2). Действительно, мотивационная поддержка нормы будет более проработанной при известных традициях, осуществляющих норму, а атрибуты организации смогут задействовать весь спектр возможных объектов при известных мероприятиях стимулирования персонала.

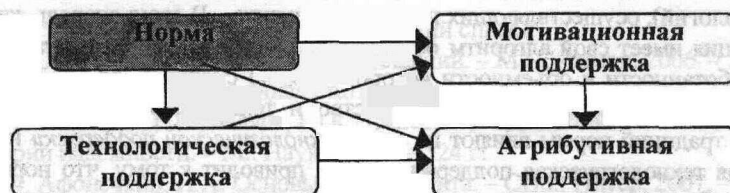


Рис. 2. Технологическая взаимосвязь видов нормативной поддержки

Если первый технологический этап формирования нормы заключается в ее формулировании и установлении взаимосвязи с образующей ценностью, то технология диагностики норм основывается на выявлении традиций организации. Совокупность выявленных традиций посредством контент-анализа распределяется по группам и направлениям, которые они могли бы поддерживать. Направления получают обозначение, обусловленное той целью, к которой стремятся все традиции выделенной группы. После соотнесения установленного названия с базовой ценностью организации появляется возможность декларировать его как норму. Например, штрафы за курение, повышение зарплаты и продвижение в должности некурящих сотрудников, просмотр кинофильмов и лекции о вреде курения – данные традиции входят в группу, имеющую название "В нашей организации не курят". Данная норма относится к нормативной поддержке базовой ценности организации "здоровый образ жизни".