

Секция «Менеджмент»

**Особенности организационной культуры на малом предприятии и её влияние на профессиональную карьеру работника (на примере Муниципального автономного учреждения культуры «Центр коми культуры города Сыктывкар» - МАУК «ЦКК г. Сыктывкар»)**

**Васильченко Яна Александровна**

*Студент*

*Академия государственной службы и управления при Главе Республики Коми,*

*Управления, Сыктывкар, Россия*

*E-mail: Jane13-17-666@yandex.ru*

Желание достичь вершин, по утверждению психологов, это естественное стремление человека, поэтому карьеру стремились сделать все и всегда, независимо от политического строя. Однако в силу исторических особенностей и сложившегося мировоззрения долгое время в нашей стране слово «карьерист» носило отчетливо негативный оттенок. Так было советские времена, так было и в 90-е. А. Селиванчик, ведущий консультант кадрового агентства «Penny Lane Personnel» [2, с. 45]: «Понятие «построение карьеры» стало важной и неотъемлемой мотивационной составляющей для отечественных менеджеров ориентировочно с 2004-2005 года. Именно тогда произошел некий перелом в массовом сознании, и понятие «карьерист» приобрело нейтральный оттенок взамен негативного. Сегодня выражение «делать карьеру» подразумевает рост заработка, рост профессионализма, получение высокой должности, тонкое знание специфики офисной жизни и корпоративной политики и, в конце концов, увеличение капитализации личного бренда». Но достичь высокой должности сегодня стремятся многие. Не секрет, что самый простой способ сегодня сделать карьеру в России – это получить хорошее место и оклад по праву рождения или благодаря выгодным знакомствам. Нравится это кому-то или нет, но это реалии нашего общества. Но подобные методы «построения» карьеры доступны не всем, а значит, тем, кто лишен таких возможностей, приходится справляться самим. И амбициозные молодые сотрудники начинают строить путь наверх чуть ли не сразу после института.

Сегодня в России продвижения вверх по карьерной лестнице, как правило, предполагает смену работодателей. На одном месте редко когда удастся вырасти до уровня топ-менеджмента – мешает начальник, которому некуда уходить, отсутствие возможностей для развития, сложившиеся отношения внутри коллектива. Тогда как, сменив компанию, можно разом сделать значительный шаг вверх по карьерной лестнице – новая должность, новые спектр обязанностей. Однако этот путь таит в себе и значительные риски. Михаэль Гермерсхаузен [2, с. 46]: «В основном мешает делать карьеру желание быстро расти. Это редко удастся сделать в одной компании, а каждый переход – это адаптация, осознание чувства собственной причастности к внутренней культуре организации, принимаемой большинством работников, создание новой базы знакомых, создание репутации, а риск не быть успешным есть всегда. Если человек понимает, что есть другое интересное предложение, что он может гораздо больше зарабатывать уже сейчас, то он будет пробовать, невзирая на риски. Работник из Западной страны более осторожно подходит к этому вопросу, и даже за 30-40% прибавки в зарплате не пойдет на риск смены работы. Потому что понимает, не факт, что человек, успешный

в одной компании, будет настолько же успешно развиваться в другой – иной подход, внутриорганизационная культура и прочее могут не способствовать развитию». Деньги и должность – очень сильный соблазн, поэтому многие карьеристы, видя привлекательное предложение, не задумываются о долгосрочных последствиях смены компании. Одна из самых распространенных ошибок среди потенциальных работников (соискателей) сегодня – это поверхностный взгляд на потенциального работодателя. Три строки – позиция, зарплата, название компании – определяют, как правило, решение. Но разве эти данные способствуют развитию карьеры? Нет. Однако, по оценкам специалистов, всего 10 действительно серьезно оценивают потенциального работодателя и стремятся выяснить максимальное число подробностей и прикинуть, а смогут ли они найти себя в этой компании и добиться там успеха. Подходят ли вам корпоративная культура и принципы работы потенциального работодателя? Почему появилась вакансия? Может быть, ваш предшественник был уволен и любящий его коллектив встретит вас в штюки? Гоняясь лишь за должностью, можно не только потерять время, работая не в своей организации, но и репутацию успешного и компетентного специалиста, что часто вынуждает делать шаг назад в карьере.

Безусловно, карьерное развитие работника сильно зависит от отрасли и специализации, в которых он работает. Если отрасль развивается активно, то и у кандидата будет возможность активно расти. Быстрый карьерный рост многих работников связан, в первую очередь, с бурным развитием рынка. Компании растут и развиваются, и вместе с ними растут и сотрудники. Но это в условиях рынка, а что же касается организаций и предприятий, находящихся в подведомственном подчинении государственных органов (государственные бюджетные и казенные учреждения, муниципальные бюджетные и автономные учреждения и ведомства)? Безусловно, их подходы к развитию карьеры персонала отличаются от тех, которые используются в организациях, непосредственно действующих на рынке, но есть достаточное количество схожих параметров развития персонала.

Для более точного раскрытия данного вопроса, необходимо рассмотреть систему критериев поведения и особенности организационной культуры в Муниципальном автономном учреждении культуры «Центр коми культуры города Сыктывкар» (далее МАУК «ЦКК г. Сыктывкар»).

Деятельность МАУК «ЦКК г. Сыктывкар», исходя из локальных актов учреждения, подведомственна Управлению культуры администрации муниципального образования городского округа «Сыктывкар». Но с учетом того, что учреждение является автономным, то ему дано право на получение прибыли от предоставляемых им услуг, которое обозначает возможность выхода учреждения на рынок услуг.

Необходимо отметить, что основная деятельность МАУК «ЦКК г. Сыктывкар» заключается в организации, проведении культурных мероприятий (круглых столов, концертов, фестивалей городского уровня, конференций, творческих мастерских, творческих вечеров, выставок), участии в общегородских массовых мероприятиях и акциях [4, с. 2].

Общее число работников учреждения составляет 18 человек, из которых [5, с. 1, 2]: 1 чел. – директор учреждения, 4 чел. – художественные руководители (хоретмейстер, концертмейстер, художественный руководитель общих мероприятий) ансамблей и творческих формирований, которые действуют на базе учреждения (их пять: хоры «Эжва

катыд» («Эжвинская зорька»), «Хорошее настроение», «Сыктыв му» («Сыктывдинская земля»), молодежный ансамбль «Томлун» («Молодость»), и ансамбль народной музыки «Зарни Ань» («Златая женщина»); 5 методистов, работающих над организацией мероприятий, с рекламой, над взаимодействием со СМИ и общественностью; над отчетами по деятельности учреждения; есть 1 работник кадровой службы, отвечающий за кадровую документацию и кадровое делопроизводство в учреждении; и группа технического персонала в составе уборщика служебных помещений (1 человек) и сторожей (4 человека), 2 чел. – являются штатными артистами-вокалистами, ведущими мастерами сцены.

Изучив содержание правил внутреннего трудового распорядка МАУК «ЦКК г. Сыктывкар», необходимо отметить тот факт, что многие правила и нормы поведения внутри организации прописаны именно в данном документе, и, именно они создают некую основу критериев поведения в учреждении и используются при подборе работников в учреждение. Дополнением к этим правилам служат так же должностные инструкции, прописывающие требования к должностным обязанностям, перечисляют права и ответственность за несоблюдение данных обязанностей [3, с. 7].

В момент обращения соискателя на поступление на должность в учреждение руководителем организации проводится подробный анализ его резюме, проводится знакомство с основными документами организации (устав учреждения, правила внутреннего трудового распорядка, положение о материальном стимулировании и оплате труда), затем проходит беседу с руководителем о своих взглядах о предлагаемой должности, рассматривается взгляд соискателя о его возможностях должности, на которую он поступает. После прохождения беседы и окончательного решения о принятии на работу, вновь принятый работник направляется к кадровому работнику учреждения для знакомства с должностной инструкцией, ознакомления с рабочим местом, и знакомством с работниками учреждения.

В силу малой численности работников в учреждении главной особенностью работы является – взаимозаменяемость работников, то есть в случае, если с одним из работников происходит форс-мажорное обстоятельство (работник резко заболел, срочно уехал по жизненно-важным обстоятельствам и др.), всегда в коллективе есть работник, способный на время частично или полностью заменить отсутствующего члена коллектива.

Для более глубокого изучения внутриорганизационной культуры среди работников учреждения был проведено анкетирование (Форма анкеты дана в *Приложении 1*), в ходе изучения результатов которой были выявлены следующие факты:

1. Среди работников учреждения есть разделяемая вера в возможность успеха человека как в профессии, так и в личной жизни, так же бытует предположение, что успешная карьера сотрудником не может быть сделана без счастливой семейной жизни.

2. Общими вещами материального мира для всех работников учреждения является здание, рабочие кабинеты, внутреннее убранство помещений, инструменты, костюмы и реквизиты, используемые в общей деятельности. Как отметили работники, важным материальным фактором для них является так же заработная плата, получаемая за выполнение своей деятельности.

3. Были выявлены так же общие разделяемые выражения такие как: «марымшка», «преподобная», «нянь да сов» (в переводе с коми языка «приятного аппетита»), «все

к огню» (т.е. всех зовут на обед), «не говорите ужас, а говорите какой кошмар, иначе ужас точно придет», «чайсьны мунам» (в переводе с коми языка « идем чайковского гонять»), «тинь-тонь» (в переводе с коми « можно ли зайти в кабинет?», типа прототип на «тук-тук»), «тытш-тотш» (обычно если кто-то идет на каблуках, реакция а звук от каблуков).

4. Среди разделяемых действий были выявлены: слушание музыки на финно-угорских языках, кто-то постоянно вместе с ними подпевает, дежурство на кухне по дням, у каждого работника свой день дежурства, украшение актового зала перед мероприятиями, посиделки в предпраздничные дни, вечерние посиделки на кухне, после работы, до того, как уйти домой, утренний завтрак до начала работы, поход в гости к новопоступающим работникам учреждения (как традиция, чтобы получше познакомиться с человеком).

5. Самыми заметными разделяемыми мыслями и чувствами работников учреждения являются радостные мысли о сдаче всех отчетов, радость успехам коллег, радости за успехи в деятельности учреждения, за успешно проведенные мероприятия, соперничество друг другу.

После проведения анкетирования был проведен опрос каждого работника, направленного на выявление собственных воззрений и стремлений в организационной культуре. Каждому работнику было предложено определить свое отношение к определенным аспектам организационной культуры в ответах на задаваемые им вопросы (Перечень задаваемых вопросов дан в *Приложении 2*).

Обработав результаты опроса, были выявлены, что работники учреждения любят работать в команде, считают, что стоит иногда идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, даже если речь идет о целях коллектива. Большинство работников отметили, что хотели бы стабильности и предсказуемости вокруг, но в условиях работы в культуре, с точки зрения работы – это невозможно, т.к. сложно предсказать то либо иное культурное событие и реакцию людей на происходящее. Всем без исключения работникам важно, когда руководитель разумно объясняет функции и задачи, которые должен выполнять каждый из сотрудников учреждения. Так же сотрудникам важен факт неформальной основы для общения в организации, которое способствует росту командного духа, не оказывая особого давления на сотрудников. В целом по высказываниям работников, не выявилось проблем с руководством учреждения, хотя это зачастую весьма важный фактор – форма взаимоотношения с подчиненными. Хотя вполне часто на малых предприятиях могут возникать проблемы по данному вопросу. Существует закономерность, что большинство людей, работающих на малых предприятиях сильно «привязаны» к коллективу. Нельзя сказать однозначно, с какими именно факторами связано. Можно лишь предположить, что коллективы малого бизнеса более комфортны для работы. Чаще всего на малых предприятиях существует хорошая информационная поддержка или стихийно формируется информационная среда. А сотрудники хотят справедливости, доверия и уважения, хорошего информационного обеспечения.

Таким образом, в итоге необходимо отметить, что культура внутри организации представляет собой сложную композицию важных положений (часто не поддающихся формулированию), без доказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Эти положения передаются людям и приобретаются ими через социальное воспитание и процессы социализации и адаптации, что естественно предполагает воздействие на ин-

дивида различных элементов культуры. Поэтому весьма часто организационная культура трактуется как принимаемые большинством организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Именно поэтому организационная культура проявляется только в процессе взаимоотношений людей в организации.

Исходя из данных факторов, необходимо сказать, что в МАУК «ЦКК г. Сыктывкар» было выявлено достаточно большое количество общих норм, которых придерживаются работники учреждения, что, безусловно, указывает на сильную внутриорганизационную культуру.

### *Приложение 1*

#### **Причины медленной карьеры**

##### **Со стороны сотрудника**

*Отсутствие ясной цели в работе.* Размытая цель труда, непонимание смысла работы тесно связано с низкой мотивацией труда (и в том числе с низкой карьерной мотивацией). Позиция «А зачем мне это надо?»

##### **Со стороны организации**

*Слабость стратегического планирования:* нет привлекательной и вдохновляющей миссии (или она неизвестна сотрудникам); нет четко сформулированных функциональных обязанностей и должностных инструкций; общая неэффективность оперативного управления (постановки задач).

##### **Со стороны сотрудника**

*Медленное исполнение.* Сотрудник работает слишком медленно и неэффективно в силу привычки, низкой квалификации или личностных особенностей.

*Время* не является корпоративной ценностью и/или не учитывается в системе контроля и мотивации.

##### **Со стороны сотрудника**

*Попытки превзойти компетентность.* Сотрудник пытается решить задачи, которые ему не поручены, которые вне его компетенции. Возможно, не хватает знаний и умений для решения трудовых задач.

##### **Со стороны организации**

*Слабость системы обучения и продвижения персонала,* нет алгоритма обработки инициатив.

##### **Со стороны сотрудника**

*«Выпадение» из корпоративной культуры.* Сотрудник не понимает или не принимает корпоративные нормы и стиль поведения. Возможно, он изолирован в коллективе и испытывает трудности в общении.

##### **Со стороны организации**

Не продуманы *мероприятия по адаптации*; не уделяется внимания корпоративной культуре.

##### **Со стороны сотрудника**

Личные отношения важнее деловых, сотрудник зависит от группы. Сотрудник становится членом неформальной группы с субкультурой, нормы

которой противоречат нормам корпоративной культуры. Работа и карьера в рамках субкультуры принижаются, обесцениваются.

Со стороны организации

*Нет миссии* и/или не заявлены соответствующие ценности; ценности не оформлены в виде четких правил; нет контроля.

Со стороны сотрудника

*Нет хороших отношений с руководителем.* Сотрудник не понимает, недооценивает необходимость или не умеет выстраивать конструктивные деловые отношения с руководством. В результате его работа остается незамеченной и неоцененной.

Со стороны организации

*Руководитель недоступен для общения* — нет восходящих каналов информации, нет участия босса в корпоративной культуре.

Со стороны сотрудника

*Чрезмерная «щедрость»* — работать за других, дарить идеи и достижения. В силу своих личностных особенностей сотрудник «помогает» другим в ущерб выполнению своих непосредственных трудовых задач.

Со стороны организации

*Невнимание руководства* к каждому работнику; слабая система мотивации и вознаграждений; слабая система контроля.

Со стороны сотрудника

Непоследовательность в поведении. Меняются интересы и цели сотрудника, мотивация неустойчива. В связи с этим сотрудник редко достигает серьезных успехов, его достижения малы. Могут быть сложности с узкой профессионализацией.

Со стороны организации

Слабость в постановке задач; отсутствие корпоративных стандартов в оценке квалификационного уровня и качества работы сотрудника в целом; слабость контроля.

Со стороны сотрудника

*Неумение учиться на своих ошибках*, перекладывание вины на других. В силу некоторых личностных особенностей плохая обучаемость.

Со стороны организации

Недостаточная формализованность функций; в системе контроля нет обратной связи; нет корпоративной системы обучения.

Со стороны сотрудника

Неспособность или неумение управлять другими людьми. Эта причина значима для сотрудников, которые имеют хотя бы одного подчиненного, и заключается она в нехватке менеджерских навыков. Причиной такой нехватки является чаще всего отсутствие соответствующего образования, реже — личностные особенности.

Со стороны организации

Отсутствует и/или ослаблена корпоративная система обучения.

*Приложение 2*

Анкета характеристики организационной культуры в

МАУК «ЦКК г. Сыктывкар»

Вопросы

Вопросы

1. Важные разделяемые верования и предположения
2. Разделяемые вещи материального мира
3. Разделяемые выражения
4. Разделяемые действия
5. Разделяемые мысли и чувства

*Литература*

1. Денисов В.М. Ресурсы менеджера / В.М. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – 4. – с. 35-41.
2. Калинин, С. И. Психологические проблемы при построении карьеры / С.И. Калинин // Психология и бизнес. – 2011. - 4. – С 45-48.
3. Правила внутреннего трудового распорядка в Муниципальном автономном учреждении культуры «Центр коми культуры города Сыктывкар» // Приказ директора Муниципального автономного учреждения культуры «Центр коми культуры города Сыктывкар» от 10.01.2012. 25-од. – Сыктывкар, 2012. – 12с.
4. Устав Муниципального автономного учреждения культуры «Центр коми культуры города Сыктывкар» от 29.09.2011. // Приказ Управления культуры АМО ГО «Сыктывкар» от 29.09.2011. 421-од. – Сыктывкар, 2011. – 45с.
5. Штатное расписание Муниципального автономного учреждения культуры «Центр коми культуры города Сыктывкар» // Приказ директора Муниципального автономного учреждения культуры «Центр коми культуры города Сыктывкар» от 10.01.2012. 24-од. – Сыктывкар, 2012. – 10с.

*Слова благодарности*

Огромную благодарность выражаю научному руководителю - Анне Валентиновне Коневской за помощь в осуществлении исследования и обобщении полученных результатов.