

СУЩНОСТЬ И СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**Одинцова****Ольга****Николаевна**

кандидат философских наук, доцент кафедры менеджмента и торгового дела, Ростовский институт (филиал)

Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Тургеневская, 49).

E-mail: olgaodintsova08@yandex.ru

Аннотация

В статье представлена структура организационной культуры и авторская методика анализа, позволяющая оценивать уровень и силу культуры организации как одного из определяющих факторов ее долгосрочного финансового успеха. Рассмотрена история исследований организационной культуры, приведены практические результаты разных управленческих подходов к этой проблеме.

Ключевые слова: организационная культура, сила и слабость организационной культуры, мотивация персонала, текучесть персонала, социокультурные аспекты управления.

Актуальность выбранной темы обусловлена, во-первых, тем, что в современном мире конкуренция становится все выше и компаниям необходимы преимущества, формирование благоприятной организационной среды, нематериальная мотивация, сплоченность и постоянство сотрудников. Во-вторых, тема эта особенно важна для большинства современных российских организаций, культура которых не сформирована и слаба, людей не ценят как важный стратегический потенциал, а текучесть персонала, разобщенность и недоверие – почти норма. В результате – снижение прибыли и потеря других ресурсов (время, репутация и пр.).

Организационная культура – совокупность моделей поведения, ценностей и убеждений, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компания с сильной культурой обладает собственным лицом, то есть у нее есть собственные, эффективные сформировавшиеся ценности и убеждения, правила и модели поведения, вносящие ясность и определенность в организационную среду.

По существу, трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая была бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой только с нею организационной культурой. Можно вспомнить имена наиболее преуспевающих фирм, начиная с таких известных гигантов, как Coca-Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonalds, Merck, Microsoft, Rubbermaid, Sony, Toyota, и заканчивая малыми начинаниями в деле предпринимательства. Буквально каждая лидирующая организация, будь она малой или крупной, обладает сложившейся, хорошо видимой культурой, четко распознаваемой ее наемными работниками.

В ряде случаев она закладывалась основателем фирмы (например, Уолтом Диснеем), иногда формировалась постепенно, по мере того как организация принимала вызовы окружающей среды и преодолевала воздвигшиеся извне препятствия (например, Coca-Cola). Культуру некоторых организаций последовательно развивали команды менеджеров, ставивших себе задачу систематического улучшения показателей деятельности своей компании (например, General Electric). Хотя стратегия, рыночное присутствие и технологии, несомненно, важны, преуспевающая фирма ставит во главу угла иную силу. Она появляется благодаря способности организационной культуры уменьшать степень коллективной неопределенности (иначе, упрощать общую для всех сотрудников систему интерпретации), создавать общественный порядок (т. е. вносить ясность в ожидания членов коллектива), обеспечивать дополнительную интеграцию (за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых всеми как вечные и передаваемые из поколения в поколение), создавать чувство причастности к организации и преданность общему делу, освещать видение будущего. Таким образом, фирма черпает силы при развитии и умелом ведении корпоративной культуры.

Структура организационной культуры [1]:

– артефакты (дрескод, традиции и нормы поведения, оформление помещений, слоган, гимн, герб, логотип и пр.) – все видимые проявления организационной культуры, ее внешний, поверхностный слой;

– ценности, то есть то, на что акцентирует внимание руководство и что считает особенно важным (в разных компаниях разные ценности: результативность, удовлетворенность клиентов, формальные процедуры, конкурентоспособность, отношения в коллективе и сплоченность, самостоятельность и инициатива сотрудников, ответственность и пр.). Именно ценности лежат в основе и наполняют смыслом артефакты, создают их. Например, организация, ценностью которой являются отношения и сплоченность коллектива, отразит это в своих девизах, корпоративных традициях и нормах (как это сделала компания МакДональдс);

– базовые убеждения – глубинный уровень организационной культуры, который зачастую не осознается даже руководителями, так как они считаются чем-то само собою разумеющимся, но, тем не менее, существенно отличаются в разных организациях (например, «нельзя допускать конфликты» или «только через столкновение мнений рождаются правильные решения» и пр.). Базовые убеждения – источник, рождающий ценности и артефакты.

Большинство ученых и обозревателей, занимающихся организационными проблемами, осознает, что культура оказывает мощное влияние на производственные показатели деятельности и долгосрочную эффективность предприятий.

Впечатляющую картину влияния культуры на улучшение показателей их деятельности демонстрируют результаты эмпирических исследований (см. обзоры: K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988; D. Denison, 1990; H. Trice & J. Beyer, 1993). К. Камерон [2, с. 13-14] освещает результаты интервью с 75 известными финансовыми аналитиками, работа которых заключалась в пристальном наблюдении за деятельностью определенных индустриальных организаций и корпораций. Каждый аналитик сравнивал показатели двенадцати наиболее преуспевающих фирм с показателями десяти фирм нижнего уровня. Хотя труд аналитика стереотипен, поскольку основан почти исключительно на твердо установленных данных, только один из семидесяти пяти показал, что культура мало влияет на показатели работы фирмы или вовсе не оказывает на них воздействия. Все остальные подтвердили, что культура является определяющим фактором долгосрочного финансового успеха.

Рассмотрим историю исследований корпоративной культуры, потому что, как известно, чтобы узнать предмет, надо прояснить историю его формирования. Формирование представлений о компаниях как о своеобразных «культурных общностях» возникло и стало устойчивым в американском менеджменте в 80-х годах прошлого века. С одной стороны, американский рационализм и ориентация в первую очередь на финансовые показатели был поколеблен тогда, когда стало широко известен японский опыт управления, с другой стороны, тогда, когда стало известно о том, что и в США есть немало компаний, которые успешно развиваются благодаря уникальным способностям своих лидеров создавать оптимальные «человеческие ансамбли» работников. Этот период стал поворотным в истории социокультурного развития американского менеджмента, так как понятие «культура компании» прочно вошло в словарный оборот и теоретиков, и практиков-менеджеров. В разгар экономического кризиса в США, когда американский рынок стал объектом экспансии многих качественных товаров из Японии, которая переживала «бум» экономического подъема, опережая США по темпам экономического роста и повышения производительности труда, в СМИ стали говорить о кризисе американской модели управления. В ответ на это в свет выходят книга У. Оучи, а также Т. Питерса и Р. Уотермана.

Впервые об организационной культуре как мощном факторе развития бизнеса заговорил американский профессор Высшей школы управления при Калифорнийском университете Уильям Оучи (1981г.). Он показал две социокультурных модели: А – традиционный рациональный подход к управлению, в котором финансовые показатели являются главным

ориентиром работы, и Z – новая система управления, в которой главной движущей силой становится человеческий потенциал и определенные механизмы его развития – вовлечение персонала в процесс управления, развитие комплексных неформальных отношений, расширение возможностей продвижения по карьерной лестнице, медленное продвижение, формирование высокопроизводительного человеческого ансамбля. Свою теорию Оучи вывел из японского опыта и показал на примерах, как она может быть использована (в таких компаниях, как Хьюлетт Паккард, Интел и др.). Он показал условия перехода от модели А к модели Z. Оучи понимал эти модели как разные «культуры», отождествляя их со стилем управления, а также употребил понятие «управленческая культура». Для него это понятие означало некую философскую концепцию, которой придерживается руководитель, и которая затем воплощается в реальных действиях. Эта концепция – основа управления и функционирования – в окончательном виде должна стать стержнем всей системы управления организацией [3, с. 125]. Она должна быть документально изложена и распространена среди работников организации, для которых становится обязательным руководством к действию. Этот документ отражает цели компании, средства достижения целей и принципы, благодаря которым каждое подразделение и каждый сотрудник осознают свою деятельность как приобщенность к общей корпоративной деятельности. «Но документ, – пишет Оучи, – станет живым только в условиях сотрудничества, доверия и искренности во всей корпорации. Такая тенденция становится неотъемлемой частью всей управленческой культуры корпорации и часто является лишь первым шагом на пути организационных изменений...» [3, с. 133].

Второе переосмысление сущности американского менеджмента произошло благодаря книге Т. Питерса и Р. Уотермена, которая была издана в США в 1982 году. Оказалось, что главный парадокс корпоративного управления состоит в том, что его успешность зависит не столько от ориентации на финансовые показатели, сколько от сформированности такой корпоративной культуры, которая приобщает работников к бизнес-организации. Они обнаружили, что компании, у которых четко сформулированы были только финансовые цели, и близко не добивались таких финансовых результатов, каких достигали компании с более широким диапазоном ценностных установок. И наоборот, компании, у которых была сформирована система принятых работниками ценностей, отличались не только финансовой успешностью, но и социокультурной уникальностью.

Питерс и Уотермен выделили два механизма для формирования успешного корпоративного управления: механизм «социокультурного сдвига», когда первичные финансовые цели оказываются вторичными, отходят в тень и становятся само собой разумеющимися; механизм «скрытых возможностей», когда приоритетной становится задача раскрытия человеческих ресурсов.

Также было выявлено семь признаков образцовых компаний:

1. Ориентация на действие: открытое и интенсивное общение плюс концентрация сил на каждой проблеме, чтобы она решилась немедленно. Постоянное экспериментирование плюс устранение всех технологических, психологических, организационных барьеров для этого. Вся бизнес-среда максимально упрощена и подчинена нескольким ведущим целям.

2. Потребитель – главный фактор в компании, определяющий всю ее внутреннюю политику. Образцовые компании не только провозглашают это, а действительно делают. Например, компания IBM: главная движущая сила развития – запросы потребителей в процессе их обслуживания после продажи.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Существенной особенностью образцовых компаний является то, что они, оставаясь организационно крупными, работают так, как это делают маленькие фирмы. То есть происходит децентрализация управления. Есть поддержка энтузиастов. Исследование 50 случаев успехов и неудач в создании новых видов продукции, проведенное в одной образцовой компании, показало, что все неудачи возникали оттого, что в группе разработчиков не было лидера-энтузиаста – увлеченного своим

делом человека. Анализ реализации инициатив в других образцовых компаниях показал, что именно энтузиасты являются их двигателями [4, с. 236].

4. Человек – главный ресурс таких организаций. Уважение к работникам пронизывает всю деятельность образцовых компаний. Это позволяет достигать им выдающихся результатов с помощью обыкновенных людей. Плюс высокий внутренний контроль и конкуренция. Возникает феномен внутреннего контроля, который основывается на вере руководства в сотрудников, так как ничто так не обязывает человека, как ощущение собственной нужности. Отсюда и отдача в работе соответствует уровню возлагаемых на него высоких надежд. Разработана целостная философия заботы о сотрудниках. Многообразие программ материального и нематериального стимулирования. Внутренние системы повышения квалификации. Дается информация о положении дел в компании и о результатах деятельности каждого сотрудника. И еще одна особенность образцовых компаний: в них используется малейший повод для организации разнообразных поощрительных наград – различных знаков отличия – так, чтобы каждый оказался в выигрыше. Малые группы оказываются поэтому незаменимым полигоном проверки успехов каждого, так как каждый работает на виду у остальных.

5. Совместные ценности: ярко выраженное внимание формированию реальных общих ценностей. Организационная культура как атрибут бизнес-организации появляется тогда, когда разрабатываются и внедряются те ценности, которые и определяют ее уникальность. Питерс и Уотермен пишут: «На нас произвело большое впечатление ярко выраженное внимание, которое успешные компании уделяют своим ценностям, а также то, каким образом их руководителям своим вниманием, упорством и прямым вмешательством удается создать возбуждающую среду – сверху донизу» [4, с. 238]. К сожалению, большинство топ-менеджеров считают разработку ценностей чем-то второстепенным, а сами ценности чем-то абстрактным и туманным. Но именно ценности помогают раскрывать способности сотрудников и направлять их творческую энергию на достижение успехов, если топ-менеджерам удастся сформировать систему убеждений, которая оказывается привлекательной для сотрудников. Каждая образцовая компания имеет систему таких убеждений. Тогда как хуже работающие компании или не имеют такой системы или подменяют ее декларациями (официальной, но в реальности не принятой системой) или количественными целями. При этом последние имеют более низкие финансовые показатели.

Сотрудники образцовых компаний верят, например, что они работают в компании, которая превосходит все остальные в своей отрасли, что важны все мелочи в выполнении работы, что важно высшее качество и лучшее обслуживание, что многие должны быть новаторами, что надо поддерживать неудавшиеся попытки инициатив, что персональное общение необходимо как воздух, что необходимо уважать личное достоинство работников, поддерживать их веру в себя, что экономический рост и прибыль являются ведущими позициями в компании. Поэтому эффективным лидером становится тот, кто умеет поддерживать баланс между абстрактным выражением ценностей и их конкретным проявлением в повседневном поведении работников. Эффективный лидер в образцовых компаниях – тот, кто способен формировать доминирующие убеждения персонала и поддерживать энтузиазм на рабочих местах.

6. Приверженность своему делу. Диверсификация, рост – только в тех направлениях, которые позволяют усилить стержневые компетенции организации или повысить компетентность персонала.

7. Простые структуры, скромный штат высшего управленческого звена и самостоятельность подразделений.

Рассмотрим параметры, позволяющие оценивать силу организационной культуры:

1. Самоуправляемость и фокус внимания. Эти два ключевых показателя определяют тип культуры в соответствии с классификацией К. Камерона, который выделил четыре основных типа в зависимости от их сочетания: рыночная культура (внешний фокус, централизация оргструктуры), бюрократическая (внутренний фокус, централизация оргструктуры),

клановая (внутренний фокус, децентрализация оргструктуры), адхократическая (внешний фокус и децентрализация оргструктуры). Чем выше уровень самоуправления, тем выше уровень культуры. Соответственно более развитая организация более чутка к внешней среде и фокус ее внимания – внешний, направленный на потребителя. В ней внутренние процедуры органичны и не требуют постоянного внимания.

Рыночная культура – это организация, которая фокусирует внимание на внешней среде, гибко реагирует на нее, но структура централизована и подчинена воле лидера. Лидер в этой культуре – это прежде всего боец и постановщик задач, ориентированных на победу в достижении конечных целей.

Клановая культура – это организация, которая фиксирует внимание на поддержании гибкости во внутренних отношениях, заботе о сотрудниках (есть доверие и самоорганизация). Отношения напоминают семейные. Но нет стремления к опережению конкурентов в инновациях. Лидер в такой культуре – это прежде всего помощник и наставник.

Бюрократическая культура отличается внутренним фокусом внимания и централизацией (акцент на стабильности, контроле), редок мониторинг рынка, запросов клиентов и пр. Организация консервативна, не гибка. Лидер в этой культуре – это прежде всего инструктор и координатор.

Адхократическая культура – это организация, которая фокусирует внимание на внешней среде в сочетании с высоким уровнем децентрализации и самоуправления. Лидер в такой культуре – это прежде всего новатор, стратег.

Организационную культуру эти авторы определяют как «долгосрочный, медленно развивающийся стержневой атрибут организации», включающий в себя базовые ценности и устоявшиеся способы их интерпретации» [2, с. 204].

По мнению Ю.Д. Красовского – известного отечественного специалиста по проблемам организационной и корпоративной культуры, эволюция организации состоит в возрастании пластичности и гибкости организационных структур, когда развиваются механизмы и ценности самоуправления в компании [5]. Децентрализация корпоративной культуры ведет к формированию подразделений с собственными ярко выраженными субкультурами, тогда как в жестко централизованной корпорации субкультуры выражены мало. Также развитие компании – это все более и более внимательное изучение внешней среды. Поэтому эволюция организационной культуры компании по этим критериям – это переход от бюрократии к адхократии.

2. Степень «открытости» и «закрытости» корпоративной культуры. Открытая культура характеризуется полнотой информированности сотрудников о решаемости управленческих проблем, свободой обмена мнениями, пониманием взаимозависимости всех и каждого в организации, ясностью и прозрачностью деловых отношений, решаемостью «стыковых» проблем между подразделениями, свободой маневра сотрудников, наделенных полномочиями и правами, их участием в решении важнейших проблем под девизом «Опора на сотрудников – залог успеха». Открытость культуры компании – результат «режиссерской» позиции управления, основа которой состоит в том, чтобы заинтересовать и поддержать работников в конечных результатах труда.

«Закрытая» культура означает противоположную ситуацию, когда затруднен свободный обмен мнениями между сотрудниками, ограничено понимание взаимозависимости сотрудников, каждый сам решает свои проблемы, не заботясь, как это решение отразится на других, важнейшие проблемы решаются келейно, а остальные сотрудники оказываются перед фактом необходимости выполнения решений. Негласный девиз такой установки – «Нам сверху виднее». Основа такого подхода – «терминаторская» позиция управления, смысл которой состоит в том, чтобы заставлять работать. На практике достаточно редко встречается чистый вид открытости или закрытости культуры. Чаще всего она смешанная. Но прогресс выражается в переходе к открытой культуре.

3. Ясность и определенность реальных ориентиров: принципов и ценностей, принятой всеми миссии, общих целей. Общность коллектива на основе этих ценностей.

4. Уровень и характер мотивации сотрудников. Нематериальные факторы мотивации – миссия, следование корпоративным ценностям, командный дух, преданность и уважение к лидеру, интерес к делу, профессиональный рост, перспективы развития организации и пр. говорят о сильной культуре.

5. Наличие «социокультурного сдвига», когда первичные финансовые цели оказываются вторичными, отходят в тень, приоритетными становятся такие цели, как удовлетворенность клиентов, качество продукции или услуги, профессиональное развитие сотрудников и пр.

6. Ориентация на действие: открытое и интенсивное общение плюс концентрация сил на каждой проблеме, чтобы она решилась немедленно; постоянное экспериментирование плюс устранение всех технологических, психологических, организационных барьеров для этого. Вся бизнес-среда максимально упрощена и подчинена нескольким ведущим целям. Есть поддержка энтузиастов.

7. Уважение к работникам, так как человек – главный ресурс передовых организаций. Существует система заботы о сотрудниках: многообразие программ материального и нематериального стимулирования. Внутренние системы повышения квалификации.

8. Простые структуры, скромный штат высшего управленческого звена.

Итак, для диагностики силы организационной культуры мы предлагаем следующие критерии ее оценки: фокус внимания (внешний или внутренний), уровень децентрализации (самоорганизации подразделений, работников), степень открытости, общность на основе совместных ценностей, характер мотивации сотрудников, наличие нефинансовых целей, ориентация на действие, уважение к сотрудникам, адекватность штата управленческого звена. На основе данных критериев (возможен устный или письменный опрос среди сотрудников исследуемой компании, например по пятибалльной системе) оценивается уровень сложившейся организационной культуры, а также определяются направления для его повышения.

Литература

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство». М., 2012.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2002.
3. Оучи У. Методы организации производства. Теория Z. Японский и американский подходы. М.: Наука, 1993.
4. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблшер, 2014.
5. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. М.: Юнити-Дана, 2012.

Odintsova Olga Nikolaevna, candidate of philosophical sciences, associate professor of the department of management and trade business, Rostov institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics (49, Turgenevskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation)
E-mail: olgaodintsova08@yandex.ru

ESSENCE AND METHODS OF EVALUATING ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

The article presents the structure of the organizational culture and author methodic of analysis to assess the level and because of the culture of the Organization as one of the determining factors of its long-term financial success. Given the history of studies of organizational culture and the practical result of different management approaches to this problem.

Keywords: *organizational culture, strengths and weaknesses of the organizational culture, staff motivation, staff turnover, socio-cultural aspects of management.*

References

1. Shejn Je. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo. M., 2012.
2. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury. SPb., 2002.
3. Ouchi U. Metody organizacii proizvodstva. Teorija Z. Japonskij i amerikanskij podhody. M.: Nauka, 1993.
4. Piters T., Uotermen R. V poiskah sovershenstva: Uroki samyh uspeshnyh kompanij Ameriki. M.: Al'pina Publisher, 2014.
5. Krasovskij Ju.D. Sociokul'turnye osnovy upravlenija biznes-organizacij. M.: Juniti-Dana, 2012.

УДК 338.242.4

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РФ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ*

Кайль доктор экономических наук,
Яков профессор Института дополнительного образования,
Яковлевич Волгоградский государственный университет
 (400062, Россия, г. Волгоград, пр. Университетский, 100).
 E-mail: kailjakow@mail.ru

Епинина старший преподаватель кафедры «Менеджмент»,
Вероника Волгоградский государственный университет
Сергеевна (400062, Россия, г. Волгоград, пр. Университетский, 100).
 E-mail: v.epinina@rambler.ru

Аннотация

В статье обосновано, что ключевым приоритетом региональной политики является сокращение существующих различий в уровне социально-экономического развития субъектов РФ. Дана характеристика существующему состоянию государственного регулирования социально-экономического развития субъектов РФ, выявлены проблемы и определены основные направления их решения.

Ключевые слова: государственное регулирование, социально-экономическое развитие, региональная политика, субъект РФ, уровень жизни населения.

Повышение эффективности системы государственного управления РФ является одной из самых важных стратегических задач проводимых административных преобразований, направленных на ускорение темпов развития страны [1, с. 45]. Усиливающаяся неравномерность социально-экономического развития регионов РФ на сегодняшний день продолжает оставаться актуальной проблемой. Нивелировать существующие различия и объективную разницу между уровнями их социально-экономического развития призвано разумное государственное регулирование, стимулирующее развитие перспективных отраслей экономики, повышающее финансовую самодостаточность территорий и приводящее в конечном итоге к устойчивому развитию территорий и страны в целом.

По мнению ученых-исследователей в области государственного управления, обеспечение устойчивого социально-экономического развития региона является центральной функцией органов публичной власти субъектов РФ, для реализации которой имеется большой арсенал инструментов и методов государственного регулирования социально-экономического развития.

* Статья выполнена в рамках гранта РГНФ №13-32-01009 «Совершенствование государственного менеджмента в условиях инновационного развития экономики как направление повышения социально-экономического уровня и качества жизни населения субъекта РФ».