

НИКОЛАЙ ВЛАДИМИРОВИЧ ЛЕВКИН

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета ПетрГУ

levkin@petrsu.ru

ФУНКЦИИ И МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В статье дается определение функций и раскрывается механизм управления организационной культурой, рассматриваются ключевые технологии изменения организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, система предпринимательства, функции, механизм управления организационной культурой, эффективность организационной культуры

Функции управления организационной культурой в системе предпринимательства – это виды деятельности, с помощью которых управляющая подсистема предприятия воздействует на организационную культуру. Можно выделить следующие общие функции управления организационной культурой:

- Прогнозирование будущего состояния организационной культуры. Важнейшим элементом прогнозирования является диагностика текущего состояния организационной культуры.
- Планирование мероприятий в области формирования и развития организационной культуры. Возможно выделение тактического и стратегического планирования организационной культуры. Тактическое планирование организационной культуры – это набор действий, связанных с определением краткосрочных целей в области организационной культуры, а также механизмов по достижению данных целей. Долгосрочное планирование организационной культуры подразумевает определение долгосрочных целей в области организационной культуры пред-

принимательской системы и их увязку со стратегией развития предприятия.

- Организация мероприятий в области организационной культуры. Это создание материальной и социальной инфраструктуры для эффективного управления организационной культурой. Сюда относятся выделение необходимых финансовых, материальных и человеческих ресурсов, их пространственное и временное оформление. Здесь же определяются права и ответственность работников, отвечающих за создание эффективной организационной культуры.
- Координация действий работников в области организационной культуры.
- Контроль в области организационной культуры, то есть проверка выполнения поставленных задач, исходящих из тактических и стратегических целей управления организационной культурой, а также внесение необходимых корректировок и устранение нежелательных тенденций в этом процессе.

Кроме того, можно обозначить связующие функции, которые призывают весь процесс

управления организационной культурой и имманентно встроены во все остальные функции управления. Речь идет о мотивации и принятии управлеченческих решений в области организационной культуры.

При изучении организационной культуры в качестве инструмента управления и стратегического ресурса предприятия важным методологическим вопросом становится оценка эффективности как самой организационной культуры, так и управления ею.

Главная проблема, осложняющая оценку эффективности затрат на организационную культуру (ее создание, поддержание, изменение и т. п.), состоит в сложности отделения результата управлеченческого воздействия на культуру от влияния других факторов, связанных с изменениями во внешней и внутренней среде бизнеса. Это происходит по причине нелинейности культурных процессов, отсутствия прямых причинно-следственных связей, а также расхождения периода затрат на культуру и периода проявления эффекта от мероприятий в виде роста прибыли (или других целевых показателей, отражающих эффективность производственного процесса и деятельности всего предприятия). Сюда же можно отнести проблематику, связанную с появлением мультикативного и синергетического эффектов.

Возникает и противоречие по поводу того, что понимать под эффективностью организационной культуры и эффективностью управления организационной культурой. В современной исследовательской литературе достаточно часто эти два вида эффективности отождествляются. Такое отождествление во многом ошибочно, что легко доказывается логически. Например, на предприятии отсутствует целенаправленное управление культурой, но она оказывается высокоэффективной за счет высокой трудовой сознательности принятых на работу сотрудников (в данном случае организационная культура как фактор благоприятно сказывается на организационной культуре как ресурсе). И, наоборот, при эффективном управлении организационной культурой она является малоэффективной (работники саботируют распоряжения руководства, игнорируют нормы и правила, принятые на предприятии, и т. д.). Это становится возможным в ситуации, когда происходит враждебное поглощение одной компании другой или при общем кризисном социально-экономическом фоне в стране, где осуществляет свою производственную деятельность предприятие. Очевидно, что во временной перспективе между этими двумя видами эффективности реализуются принципы прямой и обратной связи. Эффективное управление культурой способствует повышению эффективности самой культуры, а эффективная организационная культура помогает реализовывать более эффективное управление. Верно и обратное: когда неэффективное управление (или даже отсутствие всякого управления)

снижает эффективность организационной культуры, хотя изначально культура характеризуется достаточно высоким положительным потенциалом. Таким образом, можно говорить о том, что положительным эффектом от качественного управления организационной культурой выступает эффективная культура, а продуктом эффективной организационной культуры становится эффективное управление.

Благодаря эффективному управлению организационная культура преобразуется из потенциального управлеченческого ресурса предпринимательской системы в реальный, то есть она в любой момент времени может быть задействована для решения текущих, тактических или стратегических задач деятельности предприятия, и при этом ее запас не только не истощится, но может даже преумножиться. Кроме того, организационная культура выступает как фактор производства и в этом случае может влиять на управлеченческий процесс и его эффективность. Специфика организационной культуры заключается также в том, что она, являясь фактором производства (то есть тем, что непосредственно влияет на эффективность хозяйственной деятельности), одновременно выступает как интегрирующий показатель, комплексно характеризующий эффективность деятельности предприятия.

Между эффективностью хозяйственной деятельности, управлением организационной культурой и собственно организационной культурой также существуют прямые и обратные связи (пример реализации данных связей между производством, управлением и культурой представлен на схеме 1).



Схема 1. Система прямых и обратных связей между эффективностью хозяйственной деятельности, управлением организационной культурой и организационной культурой предприятия

Г. Тульчинский и С. Перминова в совместной работе «Культура фирмы» пишут, что при анализе эффективности возможно три подхода к изучению этой базовой экономической категории: целевой (главной чертой эффективности является соответствие результатов цели, по отношению к этому показателю оптимальность затрат является характеристикой вторичной); затратный (соотношение средств и полученного результата) и потребностный – отношение целей к реальным потребностям (цели должны решать реальные проблемы) [8; 264–281]. Однако пространственное противопоставление этих подходов не является оправданным, так как по сути дела они воспроизводят последовательные (разделенные во времени) шаги: первоначально мы определяем потребности, затем цели и, наконец, соотносим затраты и результаты при достижении заявленных ранее целей.

Цели на уровне отдельных предпринимательских систем (отдельных предприятий) могут быть абсолютно разными и зависеть от многих факторов (прежде всего, от сложного наложения друг на друга потребностей и интересов отдельных стейкхолдеров фирмы). В связи с этим можно говорить об иерархии целей, вытекающих из этих потребностей, в основу которой можно положить деление целей на первичные и вторичные. При этом вторичные цели выступают как совокупность факторов для достижения первичных целей.

Первичной целью предпринимательской системы и базовым критерием эффективности ее деятельности выступает прибыль. Однако существует целый комплекс проблем, связанных с анализом прибыли. *Во-первых*, временной разрыв между произведенными затратами и получаемой прибылью (ситуация, когда предприятие может в краткосрочном временном периоде работать без прибыли). *Во-вторых*, определение роли менеджмента в получении и максимизации прибыли (действительно ли именно менеджмент стал причиной получения и роста прибыли, или это произошло по причинам внешнего характера – удачная рыночная конъюнктура, изменение социально-демографической ситуации и т. п.). *В-третьих*, предприятия подчас не ориентированы на отражение реальной прибыли в финансовой отчетности в целях снижения налогового бремени, обмана акционеров, увода активов и т. д. Таким образом, возникает необходимость достижения целей, которые так или иначе связаны с критерием прибыльности. К подобным целям можно отнести удовлетворенность потребителей, долю рынка, положительный имидж предприятия, рост активов и качества [4; 59]. Выделяются и другие цели.

Достижение первичной цели (максимизация прибыли) может ущемлять интересы отдельных стейкхолдеров. Это могут быть акционеры, работники предприятия, государство и клиенты. Таким образом, важной составной частью эф-

фективности управления организационной культурой выступает нахождение компромисса между интересами отдельных групп стейкхолдеров. Для экономики переходного периода особенно противоречивыми становятся интересы государства (получение налогов, защита экологии, отсутствие социальных конфликтов на политической, трудовой, религиозной почве) и отдельных предпринимательских систем. Например, массовое увольнение работников градообразующего предприятия может привести к социальной катастрофе в данном городе; распространение и внедрение в бизнес методов массового психологического воздействия (нейролингвистическое программирование и тому подобные) ведет к «зомбированию» людей. Данные примеры можно приводить и дальше. Отсюда следует, что управление организационной культурой должно осуществляться как на уровне отдельных предпринимательских систем, так и на уровне общества в целом (уровень государства). В связи с этим можно говорить об эффективности управления организационной культурой как отдельной фирмы, так и всего государства. При этом критерием эффективности управления организационной культурой на государственном уровне служит прирост валового национального продукта.

Более широкую трактовку понятию эффективности управления организационной культурой дает И. В. Грошев, который исходит из того, что она выражается через категории и показатели эффективности работы предприятия в целом. Исходя из этого, им выделяется пять категорий эффективности: экономическая (примеры рассчитываемых показателей эффективности: инвестиции, затраты на персонал, материальные затраты, оборот); организационная (гибкость организационной структуры, время принятия управленческих решений); психологическая (личностный уровень удовлетворенности персонала, психологический климат, частота конфликтов, особенности общения); социальная (степень свободы в действиях и контактах, нагрузка/ занятость, текущесть, удовлетворенность работой); общественная (образовательный и квалификационный уровни, уровень удовлетворения потребностей, производственные заболевания, время, вероятность и частота получения инвалидности) [3; 33]. Однако более целесообразным представляется относить данные категории к эффективности самой организационной культуры, а не управления ею.

Обобщая вышеизложенное, можно дать следующие определения. Эффективность организационной культуры – это соответствие организационной культуры целям предпринимательской системы и всего общества в целом. В общем случае критерием эффективности организационной культуры на уровне предпринимательской системы служит прибыль (если прибыль растет, то организационная культура при прочих равных условиях эффективна), а на

уровне общества в целом – ВНП (если ВНП растет, то организационная культура предпринимательских систем страны при прочих равных условиях эффективна). Под *эффективностью управления организационной культурой* понимается такое воздействие управляющей подсистемы на управляемую подсистему предприятия, при котором раскрывается весь возможный положительный потенциал организационной культуры. Здесь можно провести параллель с управлением автомобилем. Неумелый водитель обязательно разобьет автомобиль, не достигнув конечной точки своего пути, каким бы совершенным и мощным этот автомобиль ни был. И наоборот, опытный водитель, управляя машиной со слабым двигателем и несовершенным дизайном, сумеет доехать до конечного пункта назначения. Идеальной ситуацией можно признать случай, когда опытный водитель управляет мощной автомашиной.

Количественным отражением эффективности организационной культуры может стать рентабельность организационной культуры:

$$Rok = (TP1 - TP2) / TСок,$$

где *Rok* – рентабельность организационной культуры, *TP1, TP2* – прибыль предприятия до и после осуществления затрат на изменение организационной культуры, *TСок* – затраты направленческие мероприятия, связанные с изменениями в организационной культуре (или затраты, связанные с существованием данного уровня организационной культуры).

Высокий уровень организационной культуры нередко позволяет добиться значительного эффекта при наличии сравнительно скромных материально-технической базы и финансах. Этот эффект может быть достигнут за счет сокращения потерь и непроизводительных затрат рабочего времени, применения наиболее рациональных приемов и методов труда, проведения ряда мер, обеспечивающих повышение работоспособности, снижение утомляемости работников, активизации творческих способностей людей, создания новой организационной структуры, внедрения ситуационного подхода и т. д.

Снижение уровня культуры труда, производства и управления может привести к обратной ситуации – снижению прибыли и/или росту затрат. Например, увеличение случаев производственного травматизма из-за нарушений требований техники безопасности, дисциплинарных проступков; рост количества случаев брака из-за снижения уровня технической оснащенности предприятия; принятие неправильных управлеченческих решений из-за большой текучести управленческого персонала и т. д. В этом случае возникают издержки, связанные с существованием неэффективной организационной культуры.

Теперь более подробно остановимся на затратах, связанных с управлением организацион-

ной культурой. Сюда можно отнести следующие магистральные направления осуществления затрат: создание, формирование и преобразование организационной культуры. Существуют многочисленные инструменты, позволяющие руководству организации влиять на движение предприятия по данным направлениям. Наиболее популярные из них в современной управленческой практике: обучение и переобучение работников; создание и поддержание корпоративного сайта; содержание консультантов и штатных специалистов по управлению организационной культурой; корпоративная символика; проведение event-мероприятий и корпоративных праздников; публикации и отчеты в СМИ; создание и проведение совещаний, комиссий и советов по управлению организационной культурой; создание этического кодекса компании, совершенствование коммуникационных процессов (устранение различного вида «шумов», оптимизация движения информации, блокирование нежелательных слухов, внедрение передовых систем обработки, передачи и хранения корпоративных знаний) и т. д. В более широком контексте к затратам на изменение организационной культуры можно отнести все расходы, связанные с изменениями в организационном дизайне. Затраты на проведение подобных изменений с точки зрения управленческого учета четко идентифицируются.

Намного сложнее обстоят дела со стоимостью оценкой затрат, связанных с существованием того или иного качественного состояния организационной культуры на предприятии. К таким затратам можно отнести затраты психо-биологической энергии и времени, которые организационная культура требует на осуществление работниками организационных рутин. Косвенной стоимостью оценке подлежат только затраты времени, которые можно определить через хронометраж или фотографию рабочего дня. Однако в силу латентности измеряемых процессов мы можем получить лишь приблизительные данные о затратах, которые связаны с существованием культуры.

Таким образом, выступая в качестве социально-экономической категории, организационная культура имеет количественные и качественные характеристики, которые можно измерить и оценить. Например, через производительность труда, то есть если труд создает больше, то можно говорить о том, что уровень эффективности организационной культуры повышается. Аналогичные выводы можно сделать при рассмотрении вопросов себестоимости выпускаемой продукции, ее качества, коммерческой деятельности предприятия.

Для раскрытия механизмов управления организационной культурой необходим поиск ответов на три вопроса:

- кто управляет организационной культурой (институциональный аспект)?

- какие действия по управлению организационной культурой реализуются (функциональный аспект)?
- при помощи чего управляют организационной культурой (инструментальный аспект)?

Субъектами управления организационной культурой системы предпринимательства на макроуровне могут быть: международные организации (различные ассоциации, объединения, фонды и т. д.); органы исполнительной власти (в лице должностных лиц, министерств, ведомств, агентств, департаментов и т. п.); органы законодательной власти; органы судебной власти; добровольные объединения физических и/или юридических лиц; научное сообщество. Подчеркнем, что все вышеперечисленные субъекты управляют организационной культурой отечественной системы предпринимательства лишь косвенно и, как правило, нецеленаправленно. Возникает отчасти парадоксальная ситуация, когда управление реализуется без наличия четко поставленной цели. По этой причине, достигая каких-то определенных целей в различных сферах жизни нашего общества, эти субъекты значительно влияют и на организационную культуру. Однако это не означает, что изменение организационной культуры не может рассматриваться в качестве одной из целей их деятельности. Таким образом, корректнее говорить о вышеуказанных субъектах как о потенциально возможных управляющих организационной культурой подсистемах. Приведем примеры управленческого воздействия по каждому из данных субъектов.

В качестве субъектов управления организационной культурой на макроуровне могут рассматриваться ООН и Международная организация стандартизации (ISO). В первом случае политика ООН, связанная с гуманизацией мирового сообщества, оказывает большое влияние на формирование и развитие организационной культуры социальной направленности, ее дальнейшей гуманизации. Во втором случае управление организационной культурой приобретает более конкретные формы – стандарты менеджмента качества ISO 9000:2000 позволяют гармонизировать процессы, протекающие на предприятии в соответствии с самыми высокими требованиями к бизнес-деятельности. К субъектам – международным организациям, значительно влияющим на организационную культуру, можно также отнести международную организацию труда (МОТ), международную бенчмаркинговую организацию, различные ассоциации и агентства, занимающиеся разработкой стандартов в области этики и социальной ответственности бизнеса, и т. д.

Органы исполнительной власти федерального уровня и уровня субъектов РФ оказывают влияние на организационную культуру по нескольким направлениям. *Во-первых*, через управление унитарными и казенными учрежде-

ниями и организациями, а также акционерными обществами, где государству принадлежит определенный пакет акций. *Во-вторых*, через механизм функционирования государственной машины. Разросшийся и костный бюрократический аппарат государственной власти России накладывает определенный отпечаток и на организационную культуру системы предпринимательства. Например, взяточничество воспринимается отечественными предпринимателями скорее как инструмент повышения эффективности бизнеса, чем аморальное и противоправное явление (на сегодня емкость рынка взяток в России составляет примерно 240 млрд долларов в год). *В-третьих*, через воздействие на отрасли социальной сферы. Повышенный образовательный, культурный и бытовой уровень россиян, эти отрасли способствуют формированию определенного отношения человека к самому себе, другим людям, труду, природе, а это, в свою очередь, оказывает принципиально важное воздействие на организационную культуру.

Органы законодательной власти создают и совершенствуют законодательную базу страны, которая по многим аспектам также влияет на организационную культуру. Выбирая ту или иную организационно-правовую форму организации своей хозяйственной деятельности, предприниматели закладывают основу для взаимоотношений со стейкхолдерами бизнеса. Многие законы способны модифицировать организационную культуру. Например, ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» поддерживает патерналистские ожидания со стороны бизнеса по отношению к государству. Огромное значение для организационно-культурных отношений имеют законодательные акты, касающиеся охраны труда, стандартизации, пожарной безопасности и т. п.

Органы судебной власти наиболее сильно влияют на организационную культуру в лице арбитражного суда. Не секрет, что многие теневые рейдерские захваты осуществляются с участием арбитражных судей. Кроме того, арбитражная практика является важным источником информации о возможном поведении компаний в тех или иных хозяйственных ситуациях. Определенную лепту в развитие организационной культуры вносят и суды общей юрисдикции. Мера наказания по уголовным и административным делам, связанным с ведением нечестоплотного бизнеса, отражает отношение общества к подобным деяниям.

Добровольные объединения граждан и предпринимателей способствуют повышению социальной ответственности и этичности бизнеса. Например, движение в защиту прав потребителей или движение «зеленых» заставляют бизнес пересматривать свои экологические стандарты в сторону их ужесточения.

Научное сообщество собирает, систематизирует, анализирует и распространяет передовой

опыт управления организационной культурой. То, что сегодня во многих компаниях организационная культура рассматривается как мощный инструмент повышения эффективности бизнеса, – во многом заслуга отечественных и зарубежных ученых.

В качестве субъекта управления организационной культурой на микроуровне могут выступать: совет директоров компании; совет по этике (корпоративной ответственности); руководитель (руководство/менеджмент) фирмы; рабочий коллектив и/или отдельные работники; отдельные лидеры или инициативные группы работников; фасилитаторы (помощники, способствующие переносу ценностей); бизнес-консультанты (консалтинговые компании). При этом следует различать субъекты управления организационной культурой и инициаторов ее изменения. С одной стороны, в качестве субъекта и инициатора могут выступать одни и те же лица (например, руководство компанией). С другой стороны, инициатором может быть, например, совет по этике, а провайдером изменений – руководство компании. Несомненно то, что круг инициаторов значительно шире круга субъектов управления организационной культурой и в него можно включить всех стейкхолдеров предприятия (начиная с местного сообщества, клиентов, конкурентов и заканчивая местными органами власти).

Одним из первых процесс целенаправленного изменения организационной культуры описал Э. Шайн. С психологической точки зрения он предложил выделить три стадии в управлении культурой: «размораживание», «когнитивное реструктурирование» и «замораживание». В качестве классического образца подходов к управлению организационной культурой можно привести работы известных американских исследователей – М. Армстронга и Дж. Коттера.

М. Армстронг предлагает следующие шаги в управлении организационной культурой: выработать представления о том, какой должна стать организация; в свете этого представления определить миссию организации и сообщить о ней всем сотрудникам; определить стратегии корпорации или бизнеса, требуемые для достижения этой миссии, и довести эту информацию до всех сотрудников; провести анализ состояния организационной культуры; подготовить программу изменения культуры и внедрить ее [1; 141–143]. В качестве инструментов изменения организационной культуры исследователь называет: представления и согласие (необходимо четко сформулировать представления о том, какой должна быть организационная культура, и получить согласие всех заинтересованных сторон по этому поводу); общение и образование (работники организации должны осознать необходимость изменения организационной культуры); поддерживающие системы и процессы (в организации должны быть проведены соответствующие обучение и тренировка, а также

внедрена система мотивации). По отношению к инструментам изменения организационной культуры подход М. Армстронга не является безальтернативным.

Ниже предлагается схема управления организационной культурой Дж. Коттера [6; 31]:

1. Внушение людям ощущения необходимости перемен (инструменты: изучение рынка и продукции конкурентов; выявление и обсуждение реальных и потенциальных слабых звеньев работы, а также основных перспектив);
2. Создание команды реформаторов (инструменты: формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями; обеспечение слаженной работы такой группы);
3. Видение перспектив и определение стратегии (инструменты: создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов; формулирование стратегии реализации перемен);
4. Пропаганда новой концепции будущего (инструменты: пропаганда новой концепции и стратегии перемен всеми средствами; выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов);
5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях (инструменты: устранение препятствий; замена систем или структур, дискредитирующих идею перемен; содействие всем, кто не боится риска, мыслит и действует нетрадиционно);
6. Получение скорых результатов (инструменты: планирование видимых всем позитивных перемен; умение добиваться этих выигрышней, моральное и материальное поощрение тех, кто обеспечил позитивные перемены);
7. Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен (инструменты: с ростом доверия облегчается задача замены всех нескоординированных структур, систем и политики, которые не удовлетворяют целям изменений; принятие на работу сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и квалификационному росту; углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений);
8. Ускорение изменений в корпоративной культуре (инструменты: совершенствование работы на основе обеспечения нужд клиентов, роста производительности, улучшения стиля руководства и повышения эффективности менеджмента; разъяснение связи нового стиля работы и организационных успехов; разработка способов совершенствования руководства и его преемственности).

На прикладном уровне управление изменениями в организационной культуре включает в себя [9; 336–337]:

- изменение поведения менеджеров и переключение их внимания и усилий на другие показатели;
- изменение подхода к кризисным ситуациям, разработка четкого плана управления в кризисных ситуациях;
- изменение критериев отбора и служебного продвижения персонала;
- изменение системы вознаграждения для того, чтобы подкрепить желаемое изменение поведения;
- изменение догмата – официальных формулировок миссии, целей, ценностей и убеждений и неоднократное разъяснение этого персоналу;
- изменение обычая, ритуалов и церемоний.

Следует отметить, что практически всеми отечественными и зарубежными исследователями обозначаются (или подразумеваются) следующие этапы: осознание организационных проблем и их связи с организационно-культурными факторами; диагностика организационной культуры и выявление ее слабых сторон; разработка и внедрение механизма изменения организационной культуры и ее развития в требуемом направлении; контроль осуществленных мероприятий, необходимая корректировка и закрепление достигнутых результатов.

Однако такой подход представляется фрагментарным: в реальности механизм управления организационной культурой должен быть имманентно встроен в общий процесс управления организацией, а не выступать как единовременная реакция на возникшие в данный момент времени проблемы предприятия. По этой причине диагностика, инструменты и все процедуры, связанные с управлением организационной культурой, должны быть зафиксированы в стратегии предприятия. К сожалению, процессное и системное восприятие управления организационной культурой (когда оно включается в стратегию предприятия) еще не получило широкого распространения в бизнес-среде.

В научно-исследовательской литературе достаточно широко представлены социальные и психологические способы изменения организационной культуры (в более широкой трактовке их можно было бы обозначить как ценностные механизмы изменения организационной культуры). При этом на второй план отходят вопросы, касающиеся непосредственноправленческих аспектов. С управлеченческой точки зрения целесообразно выделять три группы способов изменения организационной культуры: социально-психологические и воспитательные; организационно-распорядительные (административные); материальные. В качестве социально-психологических и воспитательных можно рассматривать такие способы изменения организационной культуры, как проведение корпоративных тренингов, менторинг, корпоративные и межкорпо-

ративные соревнования и т. п. Организационно-распорядительные способы отталкиваются от существования в предпринимательских системах иерархии власти. Используя эту власть, руководители могут изменять организационную культуру. Экономические способы базируются на удовлетворении утилитарных потребностей людей в их стремлении жить как можно лучше. Подчеркнем, что четкой разграничительной линии между этими способами не существует: все они взаимопроникают и обуславливают друг друга. Наиболее ярким примером такого взаимопроникновения является процедура увольнения работников. Увольняя, мы задействуем одновременно и социально-психологические, и административные, и экономические способы изменения организационной культуры.

Важное значение при управлении организационной культурой имеют размеры предприятия. Очевидно, что если под руководством предпринимателя (менеджера) находится несколько человек, а оборот его бизнеса относительно невелик, то вряд ли такому руководителю необходимо приглашать бизнес-консультантов со стороны или создавать специальное подразделение для реализации функций управления организационной культурой. При руководстве же средней или крупной по размерам фирмы силами одного руководителя не обойтись, необходимо привлечение специалистов со стороны в виде найма (лизинга) работников на долгосрочной основе или приглашения бизнес-консультантов. Кроме того, крупные компании сами могут оказывать определенное влияние на отраслевую и национальную культуру [5; 63].

Следует помнить о том, что сегодня управление организационной культурой – это модно, и поэтому, следуя моде, многие отечественные руководители начинают заниматься данным видом управления без объективных на то причин, так как подчас уже существующая организационная культура является эффективной. Отсюда возникает необходимость предварительной диагностики состояния организационной культуры в фирме. Данный вид диагностики руководству необходимо провести самостоятельно. В качестве базовых параметров диагностики можно использовать следующие показатели: уровень конфликтогенности в коллективе; уровень и причины текучести кадров; жалобы со стороны клиентов, партнеров по бизнесу; уровень брака; производительность труда; уровень производственного травматизма; случаи нарушений трудовой, технологической, производственной дисциплины. Если показатели, отражающие состояние этих параметров, имеют высокую отрицательную динамику, то следует задуматься о реализации функции управления организационной культурой. При этом инструментами мониторинга могут выступать метод SWOT, экспертные методы диагностики проблем и т. п.

После проведения предварительной диагностики возможна следующая последовательность действий:

1. Комплексный мониторинг организационной культуры, который может быть осуществлен самостоятельно или с привлечением специалистов со стороны. На этом этапе необходимо выявить ключевые проблемы, связанные с организационной культурой, систематизировать эти проблемы и наметить возможные пути их решения. Комплексные методы диагностики широко представлены в учебной и научно-исследовательской литературе. О некоторых из них речь пойдет ниже.

2. Создание стратегии управления организационной культурой. Стратегия управления организационной культурой может рассматриваться как самостоятельная стратегия. В этом случае ее разработка может осуществляться параллельно с созданием основной стратегии фирмы. При этом стратегия развития организационной культуры выступает как элемент (подраздел) общей стратегии развития организации. Возможна ситуация, когда стратегия управления организационной культурой «распылена» среди функциональных стратегий и выступает как их составная часть. Например, подраздел «Финансовая стратегия фирмы и управление организационной культурой» включается в финансовую стратегию фирмы, а подраздел «Кадровая стратегия фирмы и организационная культура» выступает как подраздел кадровой стратегии. При документальном оформлении стратегии управления организационной культурой целесообразно выделять следующие пункты:

- миссия фирмы, или то, ради чего реализуется управление организационной культурой;
- ответственные за реализацию эффективного управления организационной культурой, их права и обязанности;
- инструментальные стратегии: управление организационной культурой через соответствующие изменения в организационной структуре, правах и обязанностях работников, регламентах, правилах, процедурах, взаимоотношениях с клиентами, партнерами по бизнесу, корпоративных кодексах, в поведении руководства компании и ее работников, ценностях, которые исповедуются организацией, артефактах, технологиях производства, трудовых операциях и т. п. В инструментальных стратегиях целесообразно прописать механизм создания, изменения, распространения, уничтожения организационных ценностей (в том числе раскрыть системы информирования, стимулирования и мотивации работников);
- связь с другими стратегиями, реализуемыми в рамках стратегического управления;
- бюджет стратегии и ресурсы, которые организация может мобилизовать для ее реализации.

3. Реализация стратегии управления организационной культурой. Одним из ключевых элементов, способствующих эффективной реализации стратегии, является установление предельных, реально выполнимых календарных сроков для решения важнейших задач.

4. Проведение контроля, или аудита, организационной культуры и, в случае необходимости, соответствующая корректировка результатов реализации стратегии или самой стратегии.

Этапы управления организационной культурой существенно модифицируются, если данное управление осуществляется в предпринимательских системах органического типа. В них механизм мониторинга (диагностики), изменения и адаптации организационной культуры изначально заложен (встроен автоматически), во-первых, в самой организационной культуре, во-вторых, в стратегии компании. Здесь уместно процитировать слова Г. Саймона: «Самоопределение организации означает присутствие стратегических планов в умах членов организации, где они имеют непосредственное воздействие на весь процесс принятия решений, начиная с определения проблем, переходя к разработке альтернативных курсов действий и приводя, в конечном счете, к эффективному воплощению решений» [7; 342].

Принципиально важен вопрос о роли и месте стратегии в управлении организационной культурой. Здесь можно выделить две проблемные области.

Некоторые исследователи признают, что при создании предприятия первична стратегия. Другие считают, что первична организационная культура. Если обратиться к ключевым элементам организационной культуры, то можно увидеть сложную систему прямых и обратных связей между организационной культурой и стратегией. С одной стороны, стратегия является продуктом управленческой деятельности, а значит, прямо зависит от культуры управления, которая, в свою очередь, во многом определяется культурой труда и производства. Связано это с тем, что культура труда включает в себя некоторые базовые ценностные установки, которые зависят не от внутренних переменных создаваемого бизнеса (изначальное отношение к труду работников и самого создателя предприятия, их дисциплинированность, эрудированность в области управления деловой организацией и т. д.), а от культурных установок, которые организация «получает» извне¹. Поэтому от культуры труда даже зависит, появится ли стратегия предприятия в четко сформированном виде. Культура производства будет определять технологические (отраслевые) параметры создаваемого бизнеса, которые также находят свое отражение в стратегии. В свою очередь, культуры труда, производства и управления будут испытывать влияние со стороны стратегии². Когда предприятие только создается, прообразом будущей стратегии становятся идеи его создателей, а также бизнес-план.

Идеи создателей и бизнес-план будут влиять на параметры культуры труда и производства создаваемого предприятия. С началом деятельности предприятия начнут возникать цепочки прямых и обратных связей. По мере становления организационной культуры элементы стратегии будут шлифоваться, оттачиваться и конкретизироваться, отражая уникальные черты данной организации. Под влиянием этих процессов возникнут изменения во всех элементах организационной культуры.

Возможны случаи несоответствия организационной культуры и стратегии. Считается, что можно выделить три нормативные ситуации во взаимоотношениях между культурой и стратегией [11]: 1) соответствие стратегии и поверхностного уровня культуры (уровня артефактов); 2) соответствие стратегии и подповерхностного уровня культуры; 3) соответствие стратегии и базовых (глубинных) предположений культуры. Идеальным признается случай соответствия всех трех уровней организационной культуры стратегии.

Предположим, что предприятие уже создано и имеет, во-первых, стратегию и, в-вторых, сложившуюся организационную культуру. Возможно два сценария развития стратегии компании и ее культуры в случае изменений во внешней среде (см. схему 2).

Остановимся подробнее на технологиях преобразования организационной культуры, выделенных по критерию реакции на изменения в среде предприятия.

Последние два с половиной десятилетия развития менеджмента характеризуются настоящим бумом крупных концепций усовершенствования управления деловой организацией. Ниже приводятся некоторые из них, получившие наибольшую популярность в бизнес-среде:

- Проекты, нацеленные на радикальную перестройку архитектуры компаний и внедрение

решений прорывного характера: перепроектирование процессов; реинжиниринг бизнес-процессов; бенчмаркинг процессов.

- Проекты внедрения новых информационных технологий, включая применение программных средств и методов: управление взаимоотношениями с потребителями; структурный анализ; электронная торговля между предприятиями (схема B2B); электронная торговля с потребителями (схема B2C); управление ресурсами предприятия (стандарт MRP II); управление знаниями.
- Проекты создания технологических процессов изготовления новой продукции.
- Проекты, основанные на применении технологии «Шесть сигм».

На практике успешными являются только 26 % от общего числа инициируемых проектов, а 40 % проектов в областях, связанных с применением информационных технологий, оказываются безрезультатными [10; 21]. При этом наиболее неудачными оказались следующие подходы: контроль качества, всеобщий контроль качества, бездефектное производство, TQM, модернизация процессов, методология «Шесть сигм», международный стандарт ИСО 9001:2000 [10; 32].

Таким образом, современная управленческая мысль находится в постоянном поиске наиболее оптимального подхода к организационным изменениям. Однако уже сегодня четко обозначились подходы, методология которых в той или иной мере присутствует во всех других подходах. Условно эти подходы можно разделить на две группы: революционные и эволюционные. В качестве первых можно обозначить: перепроектирование, реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркинг и даунсайзинг. Представителями второй группы являются метод постоянного улучшения качества Джурана и кайзен-метод.



ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Клифф Боумен, изучая взаимодействие культуры и стратегии, отмечает, что культура влияет на стратегию двояко. Во-первых, как внешний фактор по отношению к организации (то, что люди «привносят» с собой из окружающего мира). Во-вторых, как внутренний фактор (результат деятельности всех сотрудников определяет возникающую стратегию организации) [2; 162–163].

² Здесь уместно процитировать слова Дж. Коттера: «Полезно руководствоваться практическим правилом: когда бы вам ни довелось услышать о крупном проекте реструктуризации, совершенствования эффективности или изменения стратегии, в которых первой стадией является “изменение культуры”, всегда знайте, что это – достаточное основание для сомнения в правильности выбранного пути» [6; 202].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: Пер. с англ. Ростов н/Д.: Феникс, 1998. 512 с.
2. Боумен К. Стратегия на практике: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003. 251 с.
3. Грошев И. В. Организационная культура в системе менеджмента современного российского предпринимательства: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Тамбов, 2007. 42 с.
4. Гэлэгер Р. Душа организации. М.: Добрая книга, 2006. 352 с.
5. Конти Т. Качество: упущененная возможность? М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 216 с.
6. Коттер Дж. Впереди перемен: Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 256 с.
7. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах. 2-е изд. М.: Логос, 2002. 392 с.
8. Перминова С., Тульчинский Г. Культура фирмы. СПб.: Алетейя, 2006. 292 с.
9. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера: Пер. с англ. М., 1999. 360 с.
10. Харрингтон Дж., Вул Ф. Совершенство управления знаниями: Пер. с англ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 272 с.
11. Gagliardi P. The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework // Organization Studies. 1986. № 7. P. 117–134.