

УДК 159.9(07)

**К ВОПРОСУ О СВЯЗИ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

© 2008 г.

А.В. Шакурова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

pmdep@fsn.unn.ru

Поступила в редакцию 25.06.2008

Анализируется проблема связи культуры и эффективности компаний, предоставляющих рекламные и брендинговые услуги предприятиям малого и среднего бизнеса. Согласно теоретическим положениям Т. Парсонса, Т. Питерса, Р. Уотермана, Р. Куинна и других зарубежных авторов, результаты деятельности предприятия в значительной степени зависят от организационной культуры, а учет специфических особенностей последней может выступать важным условием построения эффективной организации. Указанные выше положения нашли свое подтверждение в результатах исследования, проведенного автором статьи на базе двух брендинговых агентств, расположенных в одном из индустриальных центров Поволжья.

Ключевые слова: организационная культура, эффективность компании, организационные ценности.

Одной из актуальных проблем современной организации является проблема ее эффективности, т.е. «степени, в которой организация достигает своих целей» [1, с. 690] и которая, как известно, может трактоваться различным образом. Так, в рамках ресурсного подхода организационная эффективность определяется по тому, насколько успешно организация приобретает и использует ресурсы, необходимые для собственного функционирования. С точки зрения процессного подхода, результативность компании измеряется «внутренними» показателями, такими как отсутствие конфликтов, удовлетворенность персонала, его приверженность собственной организации, степень доверия между работниками и менеджментом и др., а с точки зрения целевого, – желаемыми результатами деятельности: прибыльностью, ростом доли рынка, отдачей прибыли на инвестированный капитал и т.д. [1, 2].

Вместе с тем, данные многочисленных исследований (В. Сате, Д. Денисон, В. Нил, Т. Питерс, Р. Уотерман, Т. Парсонс, К. Камерон, Р. Куинн и др.) свидетельствуют о том, что результаты деятельности предприятия в значительной степени зависят от его культуры – «набора базовых допущений, ценностей, предпочтений и норм, которые определяют трудовое поведение персонала, обеспечивают конструктивное взаимодействие в коллективе и способствуют успешному функционированию организации во внешнем контуре» [3, с. 18]. Так, согласно взглядам В. Сате, именно организационная культура влияет на характер принимаемых

решений, выбор механизма контроля, степень кооперации между людьми и структурными подразделениями, содержание коммуникаций, тесноту эмоциональной связи работников с организацией и т.д. (по [4]).

С точки зрения Д. Денисона и В. Нила, прослеживается связь оргкультуры с такими важными характеристиками деятельности предприятия как прибыльность, удельный вес компании в обороте рынка, качество продукта или услуги, рост продаж, инновации, удовлетворенность работников и т.д. (по [5]).

По мнению Т. Питерса и Р. Уотермана, среда в целом и отдельные области деятельности в частности претерпевают естественную эволюцию, при которой нестабильность условий хозяйствования усиливается, и поэтому на каждом ее этапе в стратегии предприятия должен присутствовать следующий адекватный уровню внешней нестабильности набор факторов успеха:

- вера руководства фирмы в свои действия,
- поощрение руководством проявления сотрудниками самостоятельности в принятии решений,
- отношение к людям как главному фактору повышения производительности и эффективности,
- ориентация на активные действия,
- близость к потребителю, автономность и предприимчивость,
- простота структуры и немногочисленность штата управления,
- оптимальное сочетание дисциплины и свободы действий,

– соблюдение требования не выполнять работу, с которой не знаком и т.д. [6].

Анализ перечисленных характеристик дает основания считать их отражением личных представлений менеджмента относительно истины, времени, пространства, природы человека, а также роли последнего в деятельности организации – категорий, вокруг которых формируются базовые допущения, ценности и нормы, составляющие суть феномена организационной культуры.

Согласно положениям Т. Парсонса, чтобы существовать и развиваться, любая социальная система должна уметь приспосабливаться к условиям внешней среды, реализовывать поставленные цели, объединять свои части в единое целое и добиваться признания со стороны других систем, а наиболее важными средствами решения указанных задач способны выступать ценности и верования культуры. То же самое касается и организационной системы: если ценности организации помогают последней интегрироваться, адаптироваться, взаимодействовать с партнерами в рамках закона и достигать желаемых результатов, значит, они влияют на нее в направлении успеха [7].

В соответствии с результатами исследований Р. Куинна, Дж. Рорбаха и К. Камерона, компании отличаются друг от друга типом организационной структуры (гибкая или стабильная) и основным направлением, фокусом деятельности организации (либо внутренние процессы, либо внешние вызовы), которые, в свою очередь, являются главными критериями организационной эффективности при условии, если они отвечают требованиям окружающей среды. По мнению авторов, преобладание в организационных процессах того или иного вида ориентации (на внутренний фокус и гибкость структуры; на внешний фокус и гибкость структуры; на внешний фокус и структурный контроль; на внутренний фокус и структурный контроль) определяет тип организационной культуры (клановый, адхократический, рыночный и иерархический), а правильное соотношение доминирующих культурных ценностей, используемой стратегии и организационной структуры и особенностей окружающей среды способствует максимальной эффективности предприятия [8].

Однако несмотря на то, что вышеизложенные концепции сформировались на основании анализа результатов исследования зарубежных компаний и фирм, с определенной долей вероятности можно полагать, что выявленная специалистами связь между культурой и эффективностью организации является характерной и

для отечественных организаций в сфере торговли, финансов, производства или услуг.

Цель исследования: выявление существенных характеристик организационной культуры в компаниях, занимающихся брендингом и рекламой, и анализ их влияния на эффективность деятельности.

Задачи:

1. Проанализировать показатели эффективности брендинговых компаний с разными типами организационной культуры.
2. Определить преобладающие типы организационной культуры компаний в сфере брендинга и рекламы.
3. Осуществить анализ связи между типом организационной культуры и характеристиками эффективности компаний.

Процедура исследования

Испытуемые: сотрудники двух компаний, функционирующих на рынке брендинговых и рекламных услуг в одном из индустриальных центров Поволжья.

Клиенты брендинговых агентств (банковские структуры, компании сотовой связи, компании малого и среднего бизнеса и т.д.) и менеджеры ряда успешных рекламных агентств Поволжья выступили в качестве экспертов.

Методический инструментарий:

- Диагностика организационной культуры и оргкультурных предпочтений персонала брендинговых компаний (методика К. Камерона – Р. Куинна).
- Экспертная оценка эффективной модели организационной культуры брендинговой компании.
- Анализ внутренней документации компаний.

Этапы исследования: на первом этапе анализировались наиболее важные, с точки зрения менеджмента и экспертов, для определения организационной эффективности показатели деятельности двух компаний: скорость выполнения заданий (вовремя, с опережением сроков или задержкой), качество продукта, характер реакции потребителей и частота перехода их в статус постоянных клиентов, прибыль организации за год.

На втором этапе осуществлялась диагностика организационной культуры брендинговых компаний с помощью оценки шести ключевых измерений организационной культуры (важнейшие характеристики организации; общий стиль лидерства в организации; управление наемными работниками; связующие сущности

организации; стратегические цели; критерии успеха) по двум направлениям. Сначала каждый работник агентства оценивал свою организацию с точки зрения текущего момента, т.е. так, как организация представляется ему сегодня, сейчас. Затем испытуемые проводили рейтинговую оценку того, чем организация должна стать для достижения успеха в своей сфере деятельности. И в первом, и во втором случае по средним показателям создавался «усредненный» профиль текущей и будущей культур организаций, в которых работают сотрудники исследуемых выборок.

На третьем этапе работы был проведен анализ полученных данных на предмет выяснения характеристик организационной культуры, способствующих и препятствующих эффективной деятельности компании, занятой в сфере брендинга и рекламы.

Результаты обработки данных представлены в таблицах и рисунках.

Таблица 1 содержит данные по таким показателям экономической эффективности, как

прибыль (в рублях) за год, количество полученных заказов и скорость их реализации (вовремя, с задержкой).

Таблица 2 содержит данные о каждой из четырех альтернатив в рамочной конструкции конкурирующих ценностей (К – клановая ОК; А – адхократическая ОК; Р – рыночная ОК; И – иерархическая ОК), которые определяют имеющуюся и предпочитаемую в будущем организационные культуры, по средним показателям.

Ниже на рис. 1, 2 представлены данные относительно каждого из шести параметров организационной культуры брендинговых агентств.

На этих рисунках использованы следующие условные обозначения:

1. Важнейшие характеристики организации
2. Общий стиль лидерства (руководства) в организации
3. Управление сотрудниками организации
4. Связующая сущность организации
5. Цели деятельности организации
6. Критерии успеха организации

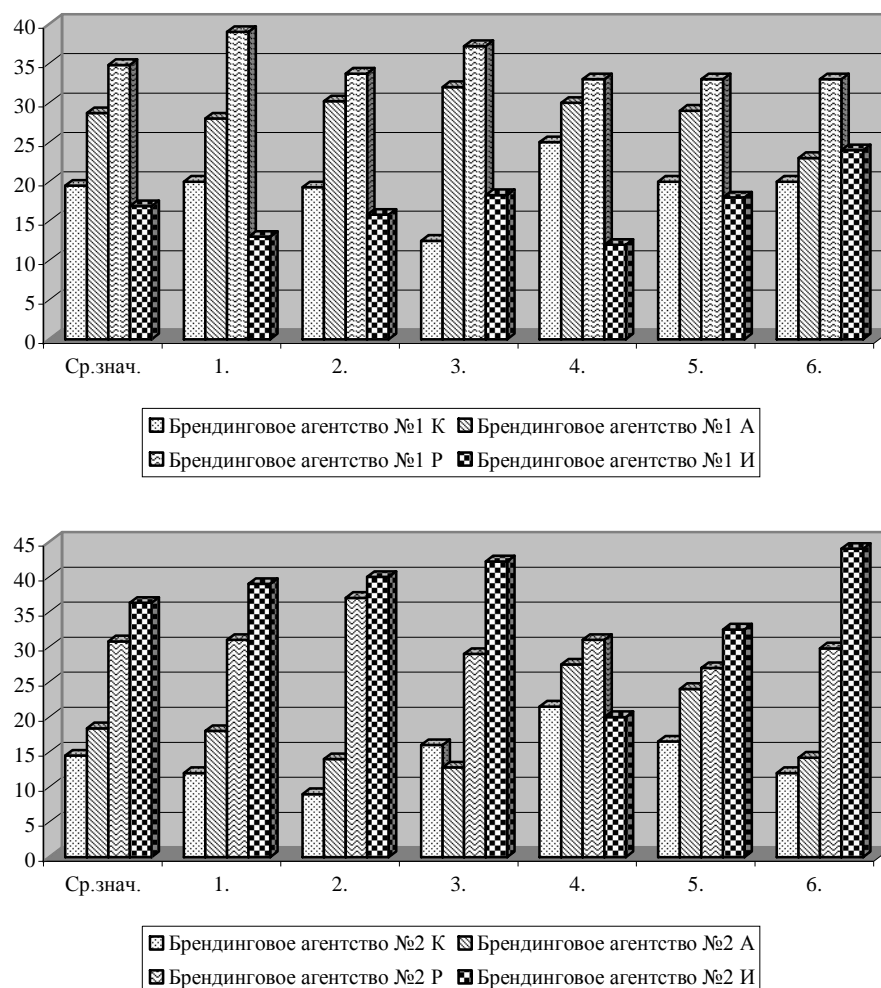


Рис. 1. Оценки актуального типа организационной культуры брендинговых агентств по шести параметрам

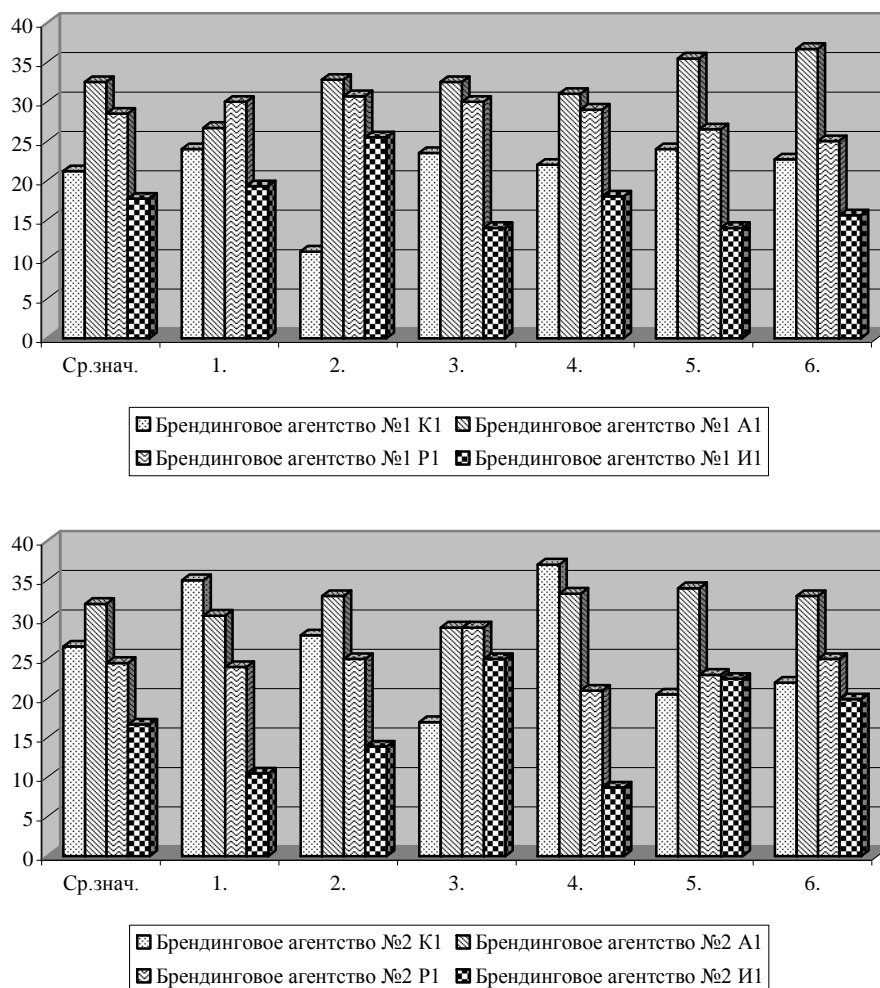


Рис. 2. Оценки предпочтительного типа организационной культуры брендинговых компаний по шести параметрам

Таблица 1

Оценки экономической эффективности брендинговых компаний за год

Временной период	Брендинговое агентство № 1				Брендинговое агентство № 2			
	Прибыль (в руб.)	Кол-во заказов	Скорость выполнения заказов		Прибыль (в руб.)	Кол-во заказов	Скорость выполнения заказов	
			вовремя	с задержкой			вовремя	с задержкой
2004	4200 тыс.	1000	750	100	3800 тыс.	850	550	250
2005	4800 тыс.	1350	1200	50	3480 тыс.	945	790	85
2006	6240 тыс.	1700	1600	20	4 млн	1050	850	150

Анализ результатов

I. Сравнительный анализ показателей организационной эффективности. Результаты проведенного анализа представлены в табл. 1 и свидетельствуют о том, что, несмотря на многочисленные сходства в форматных характеристиках организаций (юридический статус фирмы, месторасположение, возраст и качество оборудования, количество и квалификация сотрудников и т.д.) и основных направлениях ра-

боты (создание сайтов, разработка брендов, оказание рекламных услуг для малого и среднего бизнеса), экономические показатели деятельности компаний имеют серьезные расхождения.

Установлено, что количество обращений в компанию № 1 за рекламными услугами превышает число аналогичных обращений в компанию № 2 (разница в объеме заказов между организациями в 2004 г. составила 150 заказов, в 2005 г. – 405, а в 2006 г. – 650 заказов), а ежегодный прирост численности заказов в первой

компании осуществляется более высокими темпами, чем во второй. Так, в 2005–2006 гг. этот прирост составил по 350 заказов в год, в то время как во второй организации – всего 95 и 105 заказов соответственно.

Кроме того, в последние три года для агентства № 2 характерны отток постоянных клиентов и снижение частоты перехода новых фирм-заказчиков в статус долговременных пользователей услугами данной компании. По мнению бывших заказчиков, главными причинами отказа от сотрудничества с агентством № 2 явились неудовлетворенность последними сроками и качеством выполненных работ по подготовке коммерческих предложений и технических заданий, разработке дизайн-проектов и пр. Например, в отличие от организации № 1, где случаи задержек по срокам сдачи заказов также имеются, но встречаются гораздо реже, а доля проектов, реализованных с опозданием, с каждым годом неуклонно сокращается (в 2004 г. – 10%; в 2005 г. – 3.7%; в 2006 г. – 1.2%), в компании № 2 подобные тенденции (к увеличению объема заказов, выполненных в рамках установленных договоренностей, и снижению числа работ, сделанных не вовремя) прослеживаются не так явно. Если в 2005 г., по сравнению с 2004 г., отмечались рост количества заданий, выполненных в установленные сроки, с 64.7% до 83.5% и снижение количества заданий, выполненных позднее, с 29.4% до 9%, то в 2006 г. число первых пусть незначительно, но вновь сократилось (до 80.9%), а вторых – опять увеличилось (до 14.28%). Что же касается содержательных характеристик конечного продукта в виде конкретного сайта, рекламы или бренда, варианты решений, предлагаемые сотрудниками, становятся все более стандартными.

Понимая, что указанные обстоятельства могут выступать серьезной угрозой для успеха бизнеса, руководитель компании № 2 в качестве одного из основных направлений деятельности своего агентства в 2005–2006 гг. обозначил борьбу с возможностью повторного создания ранее разработанных программных модулей через *совместное проектирование создаваемых реше-*

ний. Однако, судя по реакции заказчиков (жалобы на сроки и качество исполнения заказов), делается это недостаточно эффективно.

И, наконец, результаты сравнения размеров годового дохода двух брендинговых компаний за исследуемый период (2004–2006 гг.) также указывают на существенные расхождения между организациями. Согласно данным статистики, прибыль агентства № 1 является более высокой, в сравнении с прибылью агентства № 2, причем с каждым годом разница по данному конкретному (экономическому) показателю увеличивается.

II. Диагностика организационной культуры (по К. Камерону – Р. Куинну). Данные диагностики, которые представлены в таблице 2 и рис. 1, 2, показали, что организации, принявшие участие в исследовании, обладают разными организационными культурами: организация № 1 – ярко выраженной рыночной культурой с сильным адхократическим компонентом, а организация № 2 – рыночно-иерархической ОК.

Более детальное знакомство с жизнедеятельностью брендинговых агентств обнаружило статистически достоверные различия в стратегических целях и критериях успеха двух компаний. Так, главным условием долгосрочной конкурентоспособности в компании № 1 считается высокая активность каждого работника, которая должна иметь конкретные результаты, выражающиеся в качественном продукте (проекте, бренде, рекламе), и быть направлена на поиск новых возможностей и ресурсов; а единственным критерием организационного успеха является постоянное расширение собственных позиций в сфере брендинга и рекламы за счет предоставления клиенту более интересных и нестандартных продуктов и услуг по сравнению с результатами работы аналогичных компаний. В агентстве № 2 основное внимание руководства сосредоточено на том, чтобы все сотрудники: web-дизайнеры, создатели брендов, организаторы PR-акций – действовали по заранее разработанным и утвержденным соответствующими организационными структурами планам, согласно заданной системе правил и проце-

Таблица 2

Оценки ОК и организационно-культурные предпочтения испытуемых (средние показатели)

Респонденты	Оргкультурные представления и предпочтения											
	К	К1	G	A	A1	G	P	P1	G	И	И1	G
агентство № 1	19.3	21	–	29.8	32	+	34	28.9	–	16.9	18	–
агентство № 2	14.5	26.6	–	18.4	32	+	30.8	24.5	–	36.3	17	+
клиенты		20			31			30			19	
S-критерий	+	–		+	–		–	–		+	–	

дур жизнедеятельности. Поэтому здесь успех определяется не столько опережением конкурентов и абсолютной победой на рынке, сколько на основании того, придерживаются ли сотрудники в целом и «креативный» персонал в частности установленных стандартов.

Анализ общего стиля лидерства в изучаемых организациях также выявил существенные расхождения между агентствами. Например, испытуемые из организации № 1 воспринимают руководителя как человека требовательного по отношению к себе и другим, ориентированного на соперничество, склонного к риску в достижении результата, но в то же время привлекающего сотрудников к участию в выработке решений и побуждающего людей к генерированию новых идей и т.д. Респонденты из компании № 2 оценивают собственного лидера как хорошего эксперта, организатора и координатора совместных действий.

Что касается специфики взаимодействия обоих менеджеров с подчиненными, то для руководителя компании с рыночной культурой характерна либерально-тренерская манера, проявляющаяся в поощрении самостоятельности и инициативы со стороны сотрудников, активном поиске способов более грамотного использования потенциала последних и т.д. В рыночно-иерархической организации, где принята бюрократическая манера общения между представителями менеджмента и исполнителями, первые координируют и контролируют общие усилия по достижению организационных целей, дают возможность сотрудникам приобрести опыт, способствующий успешной интеграции в культуру компании, поощряют тех, кто четко следует оргкультурным нормам, известным принципам работы и функциональным обязанностям.

Необходимо отметить, что по форматным характеристикам компании также не похожи друг на друга: если агентство № 1 представляется своим сотрудникам динамичным местом работы с гибкой структурой, изменяющейся под конкретные задачи, то агентство № 2 – организацией с жесткой структурой и четко предписанными ролями, где действия людей определяют формальные процедуры. Единственным аспектом, который сближает культуры двух организаций, является ценностный аспект. Несмотря на то, что агентству № 2 присуща рыночно-иерархическая культура, персонал данной компании, как и работники первой организации, разделяют кланово-рыночно-адхократические ценности, т.е. ценности творческого результата, получение которого возможно в условиях преданного, ответственного отношения к работе, доверия профессионализму коллег; в

условиях, дающих возможности для профессионального роста и самовыражения. Более того, по мнению этих сотрудников, в ситуации усиления конкуренции между компаниями, занимающимися предоставлением брендинговых услуг, организация № 2 может быть эффективной, если не только ценности самих исполнителей, но и философия лидерства, характер управления персоналом, цели, которые ставит перед работниками руководство, имеют рыночно-адхократический характер.

III. Анализ связи типа организационной культуры и организационной эффективности. Как уже отмечалось выше, согласно взглядам Р. Куинна, Дж. Порбаха и К. Камерона, главными критериями эффективности любого предприятия являются основное направление деятельности и организационная структура (при условии, если они отвечают вызовам окружающей среды), а определенное сочетание этих критериев обуславливает особенности организационной культуры.

Анализ индикаторов эффективности применительно к компаниям в сфере брендингового и рекламного бизнеса, проведенный нижегородскими экспертами, дает серьезные основания оценивать первый параметр (фокус контроля со стороны менеджеров) как сориентированный на конкурентные вызовы внешней среды, второй (организационную структуру) как гибкий и склонный к переменам, а доминирующие организационные ценности как рыночно-адхократические.

Указанное соотношение организационной схемы и основного вектора деятельности объясняется, прежде всего, спецификой последней, которая заключается в максимальном удовлетворении требований заказчиков относительно таких характеристик заказа, как быстрота исполнения, качество, неординарность, новизна и пр. Однако результаты сравнительного исследования агентств № 1 и № 2 показали, что для первой организации типичным является акцент на рациональной цели и открытой системе, – позитивных, с точки зрения эффективности брендинговых компаний, характеристиках адхократически-рыночной культуры, а для второй организации – на внутренней стабильности, дисциплине и контроле – наименее востребованных в сфере услуг чертах рыночно-иерархической ОК.

Но оргкультурные предпочтения сотрудников обеих фирм, солидаризирующихся, как оказалось, в своих оценках эффективной организационной культуры с экспертами, практически не отличаются друг от друга. Согласно полученным данным, именно культура, основанная

на сочетании ценностей адхократии, рынка и клана, может способствовать достижению брендинговыми компаниями поставленных целей и, таким образом, выступать важным условием их высокой жизнеспособности и эффективности. И хотя в агентстве № 2 наблюдается тенденция к предпочтению кланового компонента или, другими словами, установка на развитие личности, а в агентстве № 1 – ориентация на результат и достижение цели – характеристики деловой составляющей культуры, персонал обеих компаний полагает, что в современных конкурентных условиях необходимо усиление адхократической составляющей ОК, прежде всего, в формулировках стратегических целей и критериев организационного успеха.

Характерно, что описание оргкультурных ценностей успешного рекламного агентства, с точки зрения и экспертов, и «креативного» персонала, во многом согласуется с диаграммой усредненной организационной культуры сферы услуг, в том числе рекламных, построенной на базе данных К. Камерона и Р. Куинна.

Выводы

1. Анализ результатов экономической деятельности двух брендинговых компаний за последние три года (период с 2004 по 2006 гг.) свидетельствует о существенных различиях между организациями. Если для компании № 1 характерна устойчивая положительная динамика в показателях деятельности, то для компании № 2 указанная тенденция не является типичной.

2. Изучение организационной культуры брендинговых агентств № 1 и № 2 показало, что организация № 1 обладает ярко выраженной рыночной культурой с сильным адхократическим компонентом, а организация № 2 – рыночно-иерархической ОК.

3. В ходе исследования установлена связь между актуальными культурными ценностями и организационной эффективностью брендинговых агентств. Согласно полученным данным, преобладание в организациях, предоставляющих услуги рекламного характера, занимающихся разработкой брендов и созданием веб-сайтов, характеристик иерархической ОК, таких как четкое структурирование уровней властной вертикали, определение роли каждого работника, тщательный контроль за исполнением поручений менеджмента, возложенных руководством функций и невозможностью их (функций) спонтанного перераспределения между коллегами, снижает эффективность деятельности. Вместе с тем, культура, в рамках которой поощряется делегирование функций, формиро-

вание проектных групп, т.е. ориентированных на достижение конкретного результата временных рабочих коллективов, проявление инициативы, готовность в некоторых обстоятельствах идти на риск и т.д., в большей степени способствует достижению брендинговой компанией своих целей и, следовательно, организационной эффективности.

4. Анализ экспертных оценок относительно наиболее эффективной в современных условиях брендинговой компании и оргкультурных предпочтений сотрудников агентств, принявших участие в исследовании, свидетельствует о том, что обе категории респондентов (эксперты и «креативный» персонал) принципиальным условием эффективной деятельности подобных компаний и фирм считают усиление характеристик адхократической культуры при сохранении акцента на рыночных ценностях. По мнению испытуемых, успешная организация, занятая в брендинговом и рекламном бизнесе, – это организация, ориентированная на удовлетворение клиентских запросов, с гибкой организационной структурой, где необходимость постоянного изменения заложена в саму парадигму существования.

Список литературы

1. Дафт Р. Теория организации / Пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. М.: ЮНИТИ, 2006. 736 с.
2. Попова Е.П. Проблема критериев организационного развития: выживание или эффективность // СОЦИС. 2004. № 5. С. 108–116.
3. Шакурова А.В. Организационная культура образовательного учреждения как системный фактор формирования мотивационной готовности учащихся к трудовой деятельности: автореф. дисс. ... социолог. наук: 22.00.08 – социология управления. Н. Новгород, 2005. 24 с.
4. Занковский А.И. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.
5. Соломандина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007. 548 с.
6. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Пер. с англ. В.В. Кулебы, О.Л. Пелявского. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 560 с.
7. Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем // О социальных системах / Под. общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. М.: Академический Проект, 2002. С. 75–95; 832 с.
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1998. 352 с.
10. Захарова Л.Н. Психология управления. Н. Новгород: Изд. Гладкова О.В., 2005. 328 с.
11. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М.: Дело, 2003. 256 с.

**ON THE RELATIONS BETWEEN THE TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE
AND ORGANIZATIONAL EFFICIENCY**

A. V. Shakurova

The article analyzes the issue of relationships between organizational cultures and effectiveness of companies offering advertising and branding services to small and medium size businesses. According to the theories of T. Parsons, T. Peters, R. Waterman, P. Quinn and others, results of the enterprise activity mainly depend on its culture and taking into consideration specific features of an organizational culture may become an important ground for building an effective organization. These statements were confirmed by the results of research done by the author in two branding agencies located in an industrial center in the Volga region.