

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИСТОЧНИК ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

А.В. Рушева

В данной статье анализируется влияние корпоративной культуры на достижение организационных целей и повышение эффективности организации. Особое внимание уделяется типологии Г. Хофштеде и Д. Боллинже, в которой организационная культура рассматривается как основной компонент её методологии, диагностики и развития, с учётом возможного выделения некоторых универсальных показателей. Кроме того, факторный анализ всех организационных явлений представлен в ракурсе эффективности разработки и принятия управленческих решений.

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. «Не яркость и оригинальность, скорость изменений и серьезные материальные активы обеспечивают организации долгий жизненный путь. Истоки долголетия кроются в культуре» [1, с. 4], т.е. в культуре есть то, ради чего люди становятся членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех ее функционирования и выживания в долгосрочной перспективе [2, с. 419].

Организационная культура проистекает из миссии и корневых компетенций организации, ее положения и стремления к успеху. Важными проявлениями организационной культуры являются высокое качество работы, эффективность, конкурентоспособность, уровень инновационности. Организационная культура призвана осуществлять некоторое регулирование поведения людей в организации не мерами принуждения и контроля, а характером, порядком, укладом жизнедеятельности. Интересное сравнение организационной культуры с метеорологическим понятием климата приводит в своей книге «Психология управления» Л.Н. Захарова: «Так же, как погода описывается через такие переменные, как температура, влажность, осадки, так и организационная культура образуется такими факторами, как дружелюбие, взаимоподдержка и готовность к риску» [3, с. 143].

Действительно, термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем этические нормы и ценности и идеалы, принятый кодекс поведения, установленные стандарты качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг и т.д. [4, с. 32].

В литературе по научному управлению дается множество вариантов определения «организационной культуры». Все они, так или иначе, отражают суть данного феномена, а именно то, что организационная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей и влияют на характер жизнедеятельности организации [5, с. 71].

Таким образом, организационная культура – это основной компонент в достижении организационных целей и повышении эффективности организации.

Тем не менее помимо влияния корпоративной культуры, не следует исключать факт существования в организации субкультуры, характеризующейся разделяемой и активно используемой системой убеждений, ценностей и норм явным меньшинством людей. Исходя из того, что отношение субкультуры к так называемой господствующей культуре идентифицировано как отношение подчинения и относительного бессилия [6, с. 308], руководителю необходимо знать и учитывать ее неоднозначное влияние, зачастую приводящее к разногласиям и конфликтам в трудовом коллективе. Снизить вероятность последствий игнорирования существования другой культуры в организации помогает проведение анализа сложившейся корпоративной культуры.

Методология первых исследований организационной культуры развивалась в направлении, которое лучше всего можно проиллюстрировать работами голландского ученого, профессора антропологии Г. Хофштеде и французского консультанта по управлению Д. Боллиндже [7, с. 218]. Исследования организаций проводились более чем в шестидесяти странах мира. Было опрошено около шестидесяти тысяч респондентов. Авторами были разработаны четыре факторных модели ценностей: индивидуализм – коллективизм, большая – малая дистанция власти, сильное – слабое стремление к избеганию неопределенности, маскулинизация – феминизация.

Интерес представляют данные исследования, представленные в виде высоких и низких индексов каждого фактора.

По признаку *«дистанция власти»* характеризуется уровень демократизации/авторитаризации стиля управления.

Низкий индекс свидетельствует о том, что:

– в организации довольно четко обозначено неравенство ролей; – высшие руководители доступны; – все люди обладают равным правом; – существует скрытая гармония между властью имущими и властью неимущими.

Высокий индекс означает признание того, что:

– иерархическое устройство – это природное неравенство; – только некоторые люди совершенно свободны, большинство зависит от других людей; – высшее руководство недоступно; – приказы не обсуждаются: сила предшествует праву.

Следствием различий индексов являются глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей, вознаграждения и т.д.

«Тенденция к избеганию неопределенностей». На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации (понятие «неопределенность» является одним из ключевых для современной теории организации и управления).

Низкие значения предполагают, что:

– для персонала характерна большая готовность жить настоящим днем; – устойчивая мотивация на достижение целей, надежда на успех; – большая готовность к риску; – руководитель не является специалистом в сфере управления; – конфликт в организации рассматривается как естественное состояние; – соперничество и конкуренция между работниками – это нормальное продуктивное явление.

Высокое значение индекса характеризуется тем, что:

– у работников наблюдается большая тревога за будущее, сопротивляемость изменениям; – низкая мотивация на достижение целей, неуверенность в успехе; – слабая готовность к риску; – руководитель должен быть экспертом в сфере

управления; – конфликты в организации нежелательны; – соревнования и конкуренция между сотрудниками не приветствуется.

Таким образом, в организациях с высоким индексом «стремления к избеганию неопределенностей» руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и более постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В организациях с низким значением этого индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя.

«Индивидуализм-коллективизм» – оценивает степень интеграции индивидов в группы.

«Индивидуалистская» культура организации характеризуется следующими чертами: • сотрудники не желают, чтобы организация вмешивалась в их личную жизнь; • сотрудники считают, что могут надеяться только на себя; • функционирование организации осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого; • продвижение осуществляется на основе компетенции и рыночной «стоимости» индивида; • руководство стимулирует активность подчиненных сотрудников и групп; • социальные связи внутри организации характеризуются принятыми отношениями и в достаточной степени дистанционны.

«Коллективистской» культуре присуще следующее: • служащие ожидают, что организация будет заниматься их личными делами, защищать их интересы; • взаимодействия основываются на чувстве долга, солидарности; • продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы; • руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных сотрудников или групп; • социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью, тесными групповыми контактами; • работникам важно иметь возможность обучаться или повышать свою квалификацию, иметь хорошие условия труда, полностью использовать свои знания.

В силу этого в организациях с доминированием «коллективистской» культуры осуществление процесса разработки и принятия управленческих решений, а также отношения между администрацией и служащими строятся, как правило, на моральной основе и оцениваются прежде всего сама личность. В индивидуалистской же культуре эти отношения основываются преимущественно на учете личного вклада сотрудника и главный упор в управлении делается на формально-деловой принцип.

«Мужественность-женственность» отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

♣ Мужественность (по Хофштеде) – это проявления настойчивости, доминирования и независимости. Маскулинизм определяется им как степень, в которой доминирующими ценностями считаются асертивность, добывание денег, материализм, и не придается особого значения заботе о людях.

♣ Женственность рассматривается как выражение взаимозависимости, сострадания и эмоциональной открытости. Феминизм определяется как степень, в которой доминирующими ценностями считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Таким образом, для «мужской культуры» характерно следующее:

- успех – единственное, что значимо в жизни;
- стремление всегда быть лучшим и независимым;
- принятие решений на основе рационального размышления;
- доминирование мужчины в любой ситуации;
- жить ради работы;
- уважение тех, кто добился успеха;
- важным являются деньги и хорошие материальные условия.

Организациям с характеристиками «женской культуры» присущи следующие ориентации:

- важным моментом является качество жизни;
- приветствие солидарности;
- нацеленность на оказание услуги;
- решения принимаются с опорой на интуицию;
- ориентация на равенство;
- различие между полами не влияет на занятие властных позиций;
- работать, чтобы жить;
- сочувствие неудачникам.

На основе этих данных, полученных в ходе исследований, можно сделать вывод, что в «мужских организационных культурах» гуманизация труда рассматривается как возможность самореализации, успешного продвижения по службе; в «женских организационных культурах», напротив, гуманизация труда означает наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организаций и установление приемлемого единения [5, с. 72–79].

На основании проведенного анализа параметров корпоративной культуры авторы данного подхода разработали методику ее диагностики и развития, полагая возможным выделение некоторых универсальных показателей, представленных в контексте любой организации. Достаточно глубокое концептуальное оформление методологии здесь соседствует с упрощенной интерпретацией культуры. Она здесь становится синонимом социального климата в коллективе [7, с. 219].

Другими словами, вышеперечисленные параметры корпоративной культуры находятся в тесном взаимодействии, на основе их сочетания можно более точно охарактеризовать организацию с точки зрения стиля управления, вероятности возникновения конфликтов, их протекания, способов разрешения и т.д. К тому же специалисты в области управления подчеркивают, что, говоря об организационной культуре, мы прежде всего говорим о психологических ценностях и ориентациях членов коллектива, которые внешне выражаются в соответствующей символике рабочего процесса [8, с. 7].

Далее, обратимся к модели повышения организационной эффективности В.Сате, в которой рассматривается влияние корпоративной культуры на деятельность организации посредством регулирования шести организационных процессов: принятие решений, контроль, коммуникации, посвященность организации, восприятие организационной среды и оправдание своего поведения. От того, как они протекают, во многом зависит эффективность функционирования организации. При этом первые три фактора соотносятся с поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие три – с подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу.

В данной статье предлагается раскрыть сущность этой модели на примере обоснования влияния первых трех процессов, т.к., соответствуя первому уровню организационной культуры, они – «наблюдаемые, но прямо не поддающиеся интерпретации проявления культуры» [9, с. 122].

Прежде всего необходимо заметить, что все перечисленные организационные явления будут рассматриваться в контексте разработки и принятия

управленческих решений, т.к. именно данный процесс является основополагающим фактором повышения организационной эффективности.

Попробуем обосновать данные утверждения.

Ø Принятие управленческих решений осуществляется через разделяемые и общепринятые ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений, следовательно, организационная культура способствует сведению к минимуму разногласий, а сам процесс становится более эффективным.

Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Этот аспект ценностей широко используется в организационной культуре, поскольку позволяет направлять активность работников в «нужное русло» [3, с. 143].

Ø Выработка решений предусматривает использование определенного стиля управления, который, в зависимости от степени участия в нем подчиненных, может быть авторитарным, групповым или консультативным. Нельзя однозначно сказать, что выбор способа принятия управленческих решений остается лишь прерогативой руководителя. Стиль и манера управления, безусловно, диктуется и существующей организационной культурой: у каждого стиля, естественно, есть недостатки и преимущества, а грамотное и умелое их использование позволяет управляющим четко осознавать важность поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе и оценивать создавшуюся обстановку, применяя ситуационный подход.

Ø Следствием выбранного стиля управления является мотивированность сотрудников на достижение общей цели организации. Так, при индивидуальном (более авторитарном) стиле принятия решений мотивация подчиненных к выполнению поставленной цели/задания значительно ниже, чем при использовании группового или консультативного стиля. Происходит это по следующим очевидным причинам: во-первых, сокращается недоверие и снижение неуверенности служащих к нововведениям, во-вторых, обеспечивается участие тех, кого данное решение касается, и, наконец, участие членов коллектива в данном процессе способствует росту сплоченности, повышению ответственности и готовности осознанно выполнять решение.

Ø Организационное обеспечение управленческих решений требует определенной системы контроля за их исполнением. Каждый руководитель стремится создать такую систему, которая позволяла бы ему отслеживать качество управленческих решений, особенно механизм их реализации и самореализации в деловом поведении работников [10, с. 284].

Ø Управленческий контроль предполагает совместное устранение «сверху» и «снизу» случайных негативных ситуаций, постоянно возникающих в работе. В зависимости от выбранного стиля управления руководитель или выжидает, когда ему лучше всего вмешаться в процесс, тем самым давая подчиненному шанс самому справиться с ситуацией, или же, наоборот, осуществляет детальный контроль, который довольно часто приводит к неуверенности в собственных силах и утрате самостоятельности работников. Причем в первом случае контроля существует возможность анализа и разбора повторяющихся ошибок, что при мудром руководителе учит работников исправлять их так, чтобы компенсировать неудачи будущими успехами [10, с. 285].

Ø Функция контроля, безусловно, подразумевает обеспечение эффективной обратной связи как между управленческими звеньями и подчиненными, так и

между отдельными функциональными подразделениями организации. Эффективная обратная связь характеризуется следующими параметрами: направленность на улучшение действий членов организации; конструктивность, сообщение полезных идей; тенденция к специфичности; своевременность поступления к работнику; четкое изложение содержания задания; желание и готовность принять информацию со стороны членов организации; надежность.

К необходимым условиям установления эффективной обратной связи можно отнести доверие и открытость в отношениях между членами организации, снижение организационной дистанции и несовместимости работников, а также выбор нужного способа осуществления обратной связи, на который, что несомненно, оказывает влияние культура организации [4, с. 83].

Ø Задача повышения организационной эффективности может быть решена только в случае обеспечения управляющего звена актуальной, достоверной и полной информацией, которая позволила бы судить субъекту управления о характере и особенностях протекания социальных процессов, делать выводы о силе и направленности управленческого воздействия и, в конечном итоге, принимать правильное управленческое решение. Действительно, работа с информацией сопровождает и пронизывает весь процесс принятия решений и контроля, а следовательно, является неотъемлемой частью управления.

Ø Если учесть, что качество решений проявляется в том влиянии, которое они оказали на организацию, то совершенство коммуникаций, методы сбора, обработки, хранения и передачи информации во многом определяют эффективность деятельности руководителя и всего трудового коллектива. Процесс принятия управленческого решения, с этой точки зрения, можно представить как целенаправленное преобразование исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию об оптимальном пути достижения цели [11, с. 198].

Ø В любой организации используются свои каналы получения информации, которые не всегда оказываются эффективными и достаточными. Это приводит к ухудшению качества руководства, а один из показателей проявляется в недостаточном владении информацией. Исследователями в области науки управления выделяется несколько причин плохой коммуникации в организации, а именно: • недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций; • неблагоприятный психологический климат в коллективе; • личностные особенности работников; • плохая структура сообщений и др. [4, с. 82]. При неэффективном руководстве информация, как правило, собирается предвзято, то есть подбирается и сообщается только та, которая подтверждает определенную точку зрения.

Интересно сравнение осуществления процесса коммуникаций в российских и западных организациях: «...Приказы отличаются и по своим функциям. У нас они не только главное средство управления, но и основной способ информации о событиях в организации, намерениях руководства и т.п. На Западе роль приказов – второстепенна, здесь развита система информации в виде информационных потоков» [4, с. 45].

Как видим, эффективная коммуникация очень важна для успеха в управлении: решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей в рамках различных событий, а коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью [2, с. 379].

Помимо Г. Хофштеде, Д. Боллиндже и В. Сате исследованиями организационной культуры занимались и многие другие известные социологи, такие как Т. Парсонс, Ф. Герцберг, Г. Минцберг, Э. Шейн, Т. Питерс и Р. Уотерман, Р. Квин и Дж. Рорбах и др., также создавшие модели повышения организационной эффективности посредством влияния корпоративной культуры.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Для возможности ее формирования и развития управляющие должны уметь оказывать влияние на изменения корпоративной культуры в желательном направлении [2, с. 419] путем анализа присущих ей функций, а именно:

• формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;

• усиление чувства общности, вовлеченности в дела организации всех ее членов;

• усиление системы социальной стабильности в организации; корпоративная культура – это своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая соответствующие для нее стандарты поведения;

• возможность оптимизации процесса разработки и принятия управленческих решений путем признания факта существования определенной субкультуры в рамках «господствующей» культуры.

В заключение, на основе использованных моделей, выделенных функций организационной культуры и понятий результативности выведем понятие организационной эффективности.

Вообще, под результативностью понимается – внешняя эффективность организации, измеряющая достижение ее целей [12, с. 8]. В основе системы управления результативностью лежит стремление к повышению качества управленческих решений и уменьшение разрыва между решениями, планами и реальными действиями всех категорий работников [13].

Таким образом, понятие организационной эффективности в некотором смысле тождественно понятию организационной культуры и одновременно является составляющей понятия результативности.

Отсюда, *организационная эффективность* – это совокупный показатель деятельности конкретной организации, включающий качество управленческих решений, основанное на грамотном анализе полученной информации, социально-психологического климата в коллективе и научной обоснованности.

Л и т е р а т у р а

1. Бекарев, А.М. Возрастная типология организаций / А.М. Бекарев // Организация в фокусе социологических исследований: в 2-х т. Т. 1. – Н. Новгород: изд-во НИСОЦ, 2005.
2. См.: Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998.
3. Захарова, Л.Н. Психология управления / Л.Н. Захарова. – Н. Новгород: изд. Гладкова О.В., 2004.
4. См.: Удальцова, М.В. Социология управления / М.В. Удальцова – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.
5. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде / Т.П. Галкина – М.: Финансы и статистика, 2001.

6. См.: Большой толковый социологический словарь / Дэвид Джери, Джулия Джерри. – Т. 2. М.: Вече Аст, 1999.
7. См.: Романов, П.В. Социология менеджмента и организаций. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: «Феникс», 2004.
8. См.: Карташова, Л.В. Поведение в организации / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Щербина, В.В. Социальные теории организации / В.В. Щербина. Словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. См.: Красовский, Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1999.
11. См.: Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине / Пер. с англ. И.В. Соловьева под ред. Г.Н. Поварова. – М.: изд-во «Советское радио», 1958.
12. Смирнов, С.В. Организационное поведение (Управление поведением человека в организации) / С.В. Смирнов, Е.П. Мурашова – М.: МГИУ, 1999.
13. См.: <http://www.tpprf.ru/img/uploaded/2005110916275234.ppt>. Яхотнова, Е.С. Материалы презентации учебного курса «Организационная культура и управление результативностью: совершенствование культуры как основа для эффективной реализации стратегии компании». – М.: Центр социологических и психологических исследований Высшей школы бизнеса АНХ при Правительстве РФ.

The article analyses the influence of corporate culture on achieving organizational goals and increasing organizational efficiency. Particular attention is devoted to Hofsted's typology in which organizational culture forms the main component. In addition, factor analysis of organizational phenomena is presented from the viewpoint of effective managerial decision making.