

М. С. МОТЫШИНА,

профессор кафедры управления СПбГУП, доктор экономических наук

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В настоящее время все большее внимание ученых уделяется нематериальным и неэкономическим аспектам функционирования и развития организаций как сложных динамических систем. К таким факторам относится и культура организации. Появляются концепции и модели, в которых в качестве базисных факторов внутренней среды организации рассматриваются не традиционные факторы производства, а совсем иные: ментальные, институциональные, культурные¹. Именно они определяют «надстроечные» (функциональные) факторы, в том числе организационно-управленческие и технологические. Что представляет организационная культура и почему она так важна для современного предприятия?

Организационная культура является взаимосвязанным набором основных принципов и убеждений, разделяемых членами организации, и выражается в том, как в целом организация видит себя и свое окружение. Э. Шейн² выделяет три уровня культуры: артефакты — видимые организационные структуры и процессы; провозглашаемые ценности — стратегии, цели, философии; базовые представления — подсознательные, представляющие чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства (первичные источники ценностей и поступков). Именно базовые представления организации в конечном итоге определяют, будут ли цели и принципы деятельности компании реальными или «провозглашенными». Главным в организационной культуре является то, что она способна уменьшить степень коллективной неопределенности, обеспечить целостность за счет ключевых ценностей и норм, разделяемых сотрудниками организации, а также создать приверженность общему делу. Эти факторы имеют очень важное значение для достижения целей организации. По мнению Г. Хофстеда, организационная культура является «коллективным программированием» поведения людей, «психологическим активом органи-

зации, который может быть использован при прогнозировании финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет»³. Культура организации (деловая культура) определяется деловой культурой страны, которая в свою очередь обусловлена культурой нации.

Западные ученые и практики давно поняли роль организационной культуры, именно там появились наиболее серьезные исследования данного феномена. В 70-х годах XX века Г. Хофстедом были проведены эмпирические исследования в 66 странах мира, которые позволили ему выделить несколько признаков, определяющих стиль и особенности ведения бизнеса представителями разных культур. Результатом стала модель сравнительного анализа бизнес-культур, основанная на четырех вариативных характеристиках. На ее основе с помощью кластерного анализа была построена эмпирическая типология — «культурные карты мира». Были выделены различные типы бизнес-культур: латинский, азиатский, английский и другие — всего восемь типов. Россия в этом ряду (хотя данное исследование не охватывало нашу страну) ближе к латинскому типу. Понятно, что в нашем многонациональном государстве с разнообразными культурами в разных регионах могут складываться различные типы культур с точки зрения данной модели. Однако любая типизация условна, так как не может учесть многомерность культур. Культуры меняются, различия между ними сокращаются. Кроме того, внутри любой страны в разных организациях могут складываться собственные типы деловых культур. Поэтому, несмотря на интересные результаты исследований, эта модель не может быть использована для изучения конкретной фирмы внутри страны.

Типологии и описания стали одним из ведущих направлений изучения организационной культуры. Выделены разнообразные признаки классификации организационных культур: от простых дихотомических (сильные—слабые; открытые—закрытые; активные—пассивные; конформистские—конфронтационные и т. п.) до сложных много-

¹ См., например: *Клейнер Г.* Системная парадигма и теория предприятия // *Вопросы экономики.* 2002. № 10. С. 47–69.

² *Шейн Э. Х.* Организационная культура и лидерство: пер. с англ. СПб., 2002.

³ *Hofstede G.* Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values. L., 1980.

уровневых, предложенных различными зарубежными и российскими авторами (Р. Акофф, Р. Д. Льюис, К. Камерон, Р. Куинн, В. А. Спивак, В. И. Подлесных и др.).

Одной из подобных классификаций, имеющей широкое распространение и положенной в основу диагностики организационной культуры, является типология, которую предложили К. Камерон и Р. Куинн⁴. На основе ряда критериев они выделили базовые типы организационной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую. Клановая культура характеризует отношения, напоминающие семью. Адхократическая характеризует динамичные, предпринимательские, творческие отношения. Рыночная культура ориентирована на результаты и лидерство во внешней среде. Иерархическая характеризуется формализованными, структурированными отношениями и направленностью на обеспечение стабильности, предсказуемости и рентабельности. Достаточно простой способ оценки позволяет построить «профиль» культуры организации и оценить распределение указанных типов, в том числе выделить доминирующий. Модель носит обобщенный характер, но позволяет выявить и наглядно представить весьма важные особенности культуры в организации.

Данный метод достаточно широко распространен, в том числе применительно к исследованию российских предприятий и организаций⁵. С помощью этой методики можно сравнить характер фактически сложившейся организационной культуры с целевой («эталонной») для организации. Можно анализировать динамику культуры. Целесообразно также сравнить типы культур разных уровней и подсистем организации. Они могут расходиться, что означает наличие субкультур. Например, в организационной культуре высшего уровня управления вузом может доминировать иерархический тип культуры, в то время как для кафедр — клановый.

Аналогично могут иметь место различия в типах культур разных факультетов. Так, для творческих факультетов может преобладать адхократический тип, а для инженерных — иерархический.

Вместе с тем применение западных методик без соответствующей адаптации может приводить к сомнительным или непонятым выводам. В связи с этим большой интерес представляют подходы, позволяющие учитывать российские особенности. При этом не так важен аппарат расчета оценок, сколько содержательные признаки, которые заложены в основу соответствующих типологий и оценок. Наиболее обоснованный состав подобных признаков, по нашему мнению, представлен в работах А. И. Пригожина⁶. Для российских предприятий при оценивании организационной культуры принципиально важными являются такие признаки, как уровень централизации, соотношение лидерства и организационного порядка, характер разрешения конфликтов, преобладающие методы мотивации, реализация задач на основе командных решений, характер согласования интересов и др.

Адекватные критерии измерения организационной культуры создают условия для ее оценки и диагностики. Вместе с тем необходим переход с уровня описания деловой культуры на уровень ее изменения, то есть непосредственного управления. Это может быть осуществлено с помощью ряда мер, включая умелое определение функций, мотивацию, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей и т. д.

Высшим уровнем развития организационной культуры является разработка и внедрение идеологии фирмы, которая направлена на достижение корпоративных целей, дает организации духовный, эмоциональный, творческий подъем, ориентирует интересы и действия работников на получение общих результатов.

⁴ Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб., 2001.

⁵ См., например: Макаркин Н. П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н. П. Макаркин, О. Б. Томили, А. В. Бритов // Университетское управление: прак-

тика и анализ. 2004. № 5–6. С. 14; Макаренко М. А. Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур. СПб., 2004.

⁶ Пригожин А. И. Методы развития организаций. М., 2003.