

Н. Д. СТРЕКАЛОВА,

заведующая кафедрой управления СПбГУП, доктор экономических наук, профессор

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В условиях усиления конкуренции организационная культура сервисных организаций требует серьезного, пристального внимания как со стороны ученых, так и со стороны руководителей. Причина такого интереса — осознание важности организационной культуры в процессе управления:

- реализацией новых стратегий;
- осуществлением нововведений;
- качеством услуг.

Необходимость и преимущества диагностики и своевременного изменения культуры организации, использования ее в качестве инструмента управления сервисной организацией сегодня очевидны и не требуют доказательств. Культурологический анализ требуется при решении целого ряда управленческих проблем, связанных с развитием и внедрением нововведений в сервисной организации.

В качестве клиентов мы ощущаем разницу в подходах и поведении сотрудников сервисных организаций, едва переступаем порог гостиниц, вузов, банков, магазинов, ателье,

ресторанов и т. д. Руководители разных уровней управления, пытающиеся изменить поведение своих подчиненных, сталкиваются с их упорным сопротивлением, которое невозможно объяснить разумными причинами. Возникают проблемы коммуникаций между работниками различных подразделений, а также на межличностном уровне. Концепция организационной культуры помогает объяснить подобные феномены в организации.

Главной отличительной особенностью многих преуспевающих компаний (независимо от сферы деятельности), самым важным конкурентным преимуществом и ключевой составляющей успеха является организационная культура. Она оказывает мощное воздействие на основные показатели результатов их деятельности и долгосрочную эффективность. Каждая из преуспевающих компаний (например Coca-Cola, Intel, Microsoft, McDonalds и др.) обладает сложившейся, ярко выраженной организационной культурой, четко распознаваемой и разделяемой ее сотрудниками.

В таких компаниях человеческие ресурсы используются гораздо эффективнее.

Понятие культуры организации за последнее десятилетие стали использовать многие исследователи организаций и менеджеры. Оно включает три элемента, разделяемые всеми сотрудниками организации:

— общие ценности, доминирующие убеждения, определяющие приоритеты организации;

— нормы поведения («правила игры»), влияющие на принятие решений и действия всех членов организации;

— символы и символические действия, влияющие на культуру организации.

Эти элементы вместе взятые позволяют выделить (идентифицировать) организацию во внешней среде и добиться эффективной внутренней интеграции.

Общие ценности и доминирующие убеждения определяют, что является важным с точки зрения его сотрудников, а что нет. Существуют различные точки приложения общих ценностей. К ним могут относиться, например:

— стратегические активы или навыки, являющиеся основой устойчивых конкурентных преимуществ (мы — высокопрофессиональный, творческий коллектив специалистов);

— результаты деятельности (мы предоставляем услуги наивысшего качества, обеспечивая всестороннее и наиболее полное удовлетворение клиентов);

— стиль менеджмента (авторитарный, опирающийся на жесткий контроль, исполнительскую дисциплину и использование преимущественно административных методов управления, или демократический, поощряющий неформальное общение, творческий подход и нестандартное мышление);

— общая цель (стать лидером среди подобных организаций в городе).

Нормы поведения — это неформальные правила, влияющие на принятие решений и действия (стиль поведения) сотрудников. Например, неприемлемость любых форм «взятничества» как общая ценность коллектива стимулирует поведение сотрудников, соответствующее общим ценностям. Более того, плохо выполненная работа, отрицательно сказывающаяся на общем результате деятельности сервисной организации, может быть осуждена и неформально пресечена коллегами, которые не станут дожидаться формального вмешательства со стороны руководства. Однако в отсутствие поддержки со стороны мощной организационной культуры такое поведение сотрудников практически невозможно. Таким образом, развитые нормы организационной культуры способны обеспечить

гораздо более эффективный контроль за тем, что должны делать и чего не должны делать в организации, чем применение самых решительных оценок и санкций. Люди всегда найдут, как обойти установленные сверху правила. Преимущество норм поведения состоит в том, что люди не пытаются от них уклониться, потому что разделяют общие ценности.

Организационная культура зарождается и развивается в организации благодаря наглядным символам и символическим действиям, их перечень может быть разнообразным. Выделение своих образцов для подражания способствует закреплению ценностей и норм поведения в организации. Даже то, на что руководитель организации тратит свое рабочее время, может служить символическим действием и оказывать влияние на организационную культуру. Ритуалы праздников и повседневной жизни коллектива (например чествование юбиляров, сотрудников, получивших правительственные награды, ученые степени и звания, или ритуалы собеседования при приеме на работу) также формируют культуру организации.

Организационная культура существует в любой организации независимо от того, проявляют ли руководитель и сотрудники осознанный интерес к ее существованию или нет. Часто она возникает и существует без осознанного ее формирования. Однако сознательное формирование организационной культуры осуществляют формальные лидеры (руководители организации) и неформальные. Создание организационной культуры и осознанное управление ею относятся сегодня к числу важных задач руководителя. Его талант определяется способностью понять существующую организационную культуру и работать с ней.

Можно выделить несколько ключевых элементов организации: стратегия, структура, люди, организационная культура и системы, включающие внутренние процессы планирования и организационные процедуры, отражающие функционирование организации в динамике. Выделяют несколько уровней внесения изменений.

Первый уровень изменений — это стратегия организации и организационная культура. Стратегия задает основные пути и способы достижения целей. Она опирается на стратегический анализ ситуации, прогноз и анализ альтернативных вариантов развития. Изменения в стратегии могут привести к необходимости внесения изменений в систему управления. Стратегия должна быть адекватна структуре, системам, людям и организационной культуре. Все эти элементы должны

быть согласованы и синхронизированы между собой и со стратегией организации, несоответствие может пагубно отразиться на реализации стратегии.

Зачастую причина неудач в реализации большинства планируемых организационных изменений кроется в пренебрежении культурой организации. Этот процесс необходимо интегрировать с общим подходом к изменению культуры организации. Культура организации способна оказать поддержку стратегии в том случае, если она соответствует (согласуется) новой структуре, системам и людям. Если же эти элементы не согласованы между собой, мотивация и нормы культуры способны оказать мощное сопротивление и погубить стратегию.

Соответствие между новой стратегией и организационной культурой является гораздо более важным, чем согласованность между любыми другими элементами организации, поскольку изменить культуру очень сложно. Поэтому разрабатывая и предлагая новую стратегию развития сервисной организации, необходимо понять ее взаимосвязь с существующими в организации общими ценностями и нормами поведения. Совместимы ли они? Будут ли существующая система и культура поддерживать новую стратегию? Потребуется ли корректировка культуры и как это скажется на организации? Какие организационные изменения необходимы для успеха новой стратегии? Каковы последствия изменений и насколько они осуществимы? Если сильная позитивная культура приносится в жертву новой стратегии, результатом может быть полное разрушение и отсутствие какой бы то ни было положительной культуры в принципе.

Существующая корпоративная культура является мощным источником сопротивления реализации новой стратегии в организации. Если одновременно с действиями по реали-

зации новой стратегии культура организации не подтягивается в новом направлении, то в борьбе между стратегией и культурой в большинстве случаев побеждает последняя. Именно поэтому планы внедрения перемен в организации остаются нереализованными. В связи с этим культура всегда должна выстраиваться в соответствии с новой стратегией.

Приступая к реализации новой стратегии, руководство должно понять, какие ключевые элементы новой культуры необходимы для достижения успеха, какие новые правила поведения и принципы необходимо создавать в организации, чтобы обеспечить переход от старой стратегии к новой. При этом требуется заручиться поддержкой высшего руководства. Необходимо понимать, что между новыми организационными ценностями и личными ценностями сотрудников возможно возникновение конфликтов.

Культура связана с определенными ценностями, культивируемыми руководством организации. Руководитель (лидер) и его ближайшее окружение создают и изменяют культуру. Менеджеры-администраторы работают в ней.

Другой серьезной проблемой может стать расхождение между заявленными организацией ценностями и ее реальными действиями. Вряд ли следует ожидать серьезного отношения со стороны граждан к декларируемым в организации ценностям, принципам и нормам поведения, если вклад организации в удовлетворение потребностей низшего уровня сотрудников недостаточен для того, чтобы они могли задумываться о высших ценностях. Высокий разрыв в доходах и уровне жизни работников администрации и рядовых сотрудников организации порождает напряжение, непонимание и зависть.

Эффективная организационная культура оказывает прямое влияние на конечные результаты деятельности сервисной организации.