



ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ, ПРАВО

УДК 35.316

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

*Е.Г. Грудистова, канд. экон. наук
БрГУ, Братск*

Представлен авторский взгляд на сущность организационной культуры, рассмотрены вопросы управления культурой в контексте управления организацией, выделены наиболее способствующие организационному развитию методы управления персоналом, представлены функциональная схема и алгоритм формирования и развития организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, система управления, методы управления персоналом, формирование, поддержание, развитие организационной культуры.

Вопросы повышения эффективности предпринимательства, поиска резервов совершенствования деятельности предприятий, выживания в условиях конкурентной борьбы и завоевания лидерских позиций на рынке неизбежно обращают внимание специалистов в области менеджмента на такой мощный по силе инструмент социального воздействия на экономические процессы, каким является организационная культура.

Анализ существующих определений организационной культуры (например, [1, 2, 3]) позволил выявить ряд ее особенностей (сложное социально-экономическое образование, в основе которого лежат определяющие поведение людей ценности, которые, возникая и развиваясь совместно с организацией, способствуют повышению сплоченности членов организации и достижению целей компании) и сформулировать собственное определение: «Организационная культура – это специфический продукт жизнедеятельности и развития организации, позволяющий выделить ее среди других и проявляющийся в системе разделяемых большинством членов организации цен-

ностей, формирующийся под воздействием факторов внутренней и внешней среды организации как стихийно, так и благодаря целенаправленным управленческим действиям по «привитию» работникам единых культурных стереотипов поведения».

Проведенное исследование позволило обнаружить наличие прямой связи между уровнем развития организационной культуры и экономическими результатами деятельности предприятия (рентабельность продаж и затрат), а также обратную зависимость между уровнем развития организационной культуры и уровнем текучести кадров на исследованных предприятиях [4].

Таким образом, организационная культура является одним из главных факторов организационного развития. При этом следует иметь в виду тот факт, что она является объективной реальностью. Будучи продуктом жизнедеятельности и развития организации, организационная культура возникает вне зависимости от воли и сознания персонала. При этом стихийно сложившаяся, она может способствовать достижению цели

организации, реализации тех или иных управленческих стратегий, а может и создавать препятствия на этом пути. По словам Т.О. Соломанидиной, «Организационная культура может служить на пользу организации..., но может работать и против» [2]. Поэтому основная задача руководства в сфере организационной культуры заключается в сознательном воздействии на нее и целенаправленном внесении изменений, соответствующих целям организационного развития, т. е. в управлении организационной культурой.

Поскольку организационная культура – сложное системное образование, управление ею является частью системы управления организацией.

Современная наука рассматривает управление как непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на управляемый объект. Если управление есть процесс, то система управления представляет собой механизм, который обеспечивает реализацию этого процесса.

Важнейшими элементами системы управления являются:

а) цели управления. В контексте управления организационной культурой целями управления могут быть ее формирование, поддержание или развитие;

б) принципы управления. Поскольку на организационную культуру оказывают влияние цели и ценности руководителя, персонала организации, требования рынка к бизнесу и его социальной ответственности, формирование и развитие организационной культуры должно базироваться, на наш взгляд, на следующих принципах:

1) соответствие организационной культуры цели, миссии и стратегии организации;

2) учет рыночной ситуации;

3) согласование организационных и личностных ценностей;

4) соблюдение требований к социальной ответственности и этике бизнеса;

5) соответствие методов управления ценностям и культурным особенностям

поведения персонала организации с учетом сложившихся или желаемых типов организационной культуры;

б) использование групповой формы организации труда как важного фактора «привития» и закрепления коллективных ценностей;

7) удовлетворение как базовых, так и высших социальных потребностей для обеспечения личностного роста и организационного развития;

8) использование демократического подхода к управлению для повышения организационной эффективности и обеспечения организационного развития на основе самоорганизации и самоуправления;

в) функции управления. Функции управления принято подразделять на две группы:

1) общие – планирование, организация, мотивация, контроль, координация;

2) конкретные, включающие управление ресурсами, процессами, результатами;

г) методы управления. Поскольку объектом управления могут быть ресурсы, процессы и результаты, методы управления могут подразделяться на методы управления ресурсами, процессами и результатами. Особую роль в менеджменте играют методы управления персоналом, поэтому системы управления могут быть:

1) с преобладанием административных методов, которые базируются на власти, дисциплине и взысканиях;

2) с преобладанием экономических методов. Такие методы управления направлены на весь спектр потребностей работников – как базовых физиологических, так и высших социальных потребностей, удовлетворение которых достигается посредством материальных благ. Так, например, высокая оплата труда может служить средством удовлетворения не только потребностей существования, но и статусных, престижных потребностей;

3) с преобладанием социально-психологических методов. Социально-психологические методы управления

персоналом ориентированы, преимущественно, на удовлетворение высших социальных потребностей работников.

Формирование организационной культуры в соответствии с данной классификацией относится к числу социально-психологических методов управления персоналом. Объектом воздействия при этом являются группы, коллективы людей.

Организационная культура как объективная реальность формируется при использовании всех методов управления: и административные, и экономические и социально-психологические методы управления формируют организационную культуру некоторого типа. Между тем, на наш взгляд, в целях формирования организационной культуры, способствующей развитию личности и организации в целом, более предпочтительным является использование социально-психологических методов управления, поскольку, как отмечает Т.Г. Озерникова, «побуждение формирует ценностный тип отношения к труду, проявляющийся в виде высокой степени самоконтроля, инициативы, ответственности, инновационности» [5].

Вместе с тем, основная цель управления персоналом заключается в повышении трудовой мотивации и достижении на этой основе более высоких результатов. Поэтому методы управления формируют не только организационную культуру, но и трудовую мотивацию. Трудовая же мотивация является основой развития трудового потенциала. На это указывает Т.В. Хлопова: «Развитие трудового потенциала может быть представлено как изменение психофизиологической, профессионально-квалификационной, мотивационной и корпоративной составляющей трудового потенциала» [6]. Развитие же трудового потенциала (социальной подсистемы организации) в совокупности с развитием экономической и технической подсистем будет способствовать реализации стратегии организационного развития предприятия (рис. 1).

Управление формированием организационной культуры реализуется через общие функции – планирование, организацию, мотивацию и контроль. При этом управление организационной культурой входит в планирование, организацию, мотивацию и контроль и само нуждается в планировании, организации, мотивации и контроле. Авторский взгляд на содержание основных функций управления организационной культурой представлен на рис. 2.

Так, при планировании организационной культуры осуществляется формулирование целей управления, которыми могут быть повышение уровня ее развития, формирование организационной культуры, способствующей личностному и организационному росту, формирование организационной культуры, соответствующей условиям деятельности организации и др. На основе выбранной цели и с учетом факторов внутренней и внешней среды организации осуществляется определение предпочтительных типов культуры и основных организационных ценностей. Далее необходимы выбор методов закрепления организационных ценностей и разработка легенд, традиций, обрядов, ритуалов, этического кодекса, программ обучения этическому поведению, системы коммуникаций, методов мотивации и стимулирования сотрудников, воплощающих в жизнь провозглашенные ценности, принципы и нормы поведения.

Организация деятельности, связанной с формированием и развитием организационной культуры, предполагает создание органа управления организационной культурой, который может быть постоянно действующим или временно введенным, его работники могут являться штатными сотрудниками или работать на общественных началах; распределение задач, полномочий и ответственности между работниками органа управления; организацию рабочих мест в плане материально-технического, информационного и программного обеспечения; реализацию соответствующих ме-

тодов закрепления организационных ценностей.

Рассматривая управление организационной культурой с точки зрения структурно-функционального обеспечения важно иметь в виду, что структура

управления должна быть оптимальной, поскольку, по словам М.А. Винокурова, она – «основа эффективного менеджмента, рациональных затрат, высокой мотивации персонала, гибкости реагирования



Рис. 1. Формирование организационной культуры и трудовой мотивации в системе методов управления.



Рис. 2. Функциональная схема управления организационной культурой.

и уверенного развития в конкурентной среде» [7].

По нашему мнению, в реализации функции формирования и развития организационной культуры ведущая роль принадлежит высшему руководству предприятия. Однако без наличия специальных служб или ответственных работников невозможно обеспечить эффективный процесс управления организационной культурой. Поэтому данное управление должно реализовываться по двум направлениям:

- по линии непосредственного руководства подчиненными;
- по линии кадровой работы.

При этом кадровой службе принадлежит роль методического и информационного обеспечения линейного руководства.

В этой связи на крупных предприятиях целесообразно выделение в составе управления кадров самостоятельного отдела (сектора) по управлению организационной культурой. Для эффективного функционирования данного отдела важным является наличие горизонтальных связей координации с другими функциональными службами предприятия. В задачи работников отдела управления организационной культурой будут входить:

- разработка этических норм;
- разработка и поддержание традиций, обрядов, ритуалов;
- обучение этическому поведению;
- диагностика организационной культуры;
- выявление отклонений в поведении, их причин, места и времени;
- разработка и реализация профилактических и воспитательных мер по исключению поведения, отклоняющегося от установленных норм;
- разработка предложений по фирменной символике и т. д.

Состав работников данной службы управления культурой и их конкретные функциональные обязанности определяются в зависимости от вида организации и конкретных проблем.

На предприятиях мелкого бизнеса для управления организационной культурой вряд ли целесообразно создание специального подразделения или службы для выполнения данной работы. Конкретная работа по формированию и развитию организационной культуры может осуществляться с использованием различных подходов. Так, на предприятиях, где данная работа практически не осуществлялась, задача формирования и развития организационной культуры является достаточно сложной из-за отсутствия опыта ее решения в рамках традиционного управления. В этой связи нам представляется целесообразным использование программно-целевого подхода. Данный тип управления «применяется для решения сложных, нестандартных проблем, которые не могут быть устранены в рамках традиционного управления» [8].

При таком подходе к управлению используется следующая последовательность действий:

- а) формулирование цели. В нашем случае целью может являться необходимость формирования организационной культуры, способствующей организационному развитию;
- б) создание временных управленческих органов (координационных центров), ответственных за разработку и реализацию мер по достижению цели;
- в) разработка и реализация программы.

Задачей создания временных управленческих органов является оперативное решение проблемы за счет рациональной координации деятельности функциональных служб. В эти временные управленческие органы направляются специалисты разных служб предприятия. Для руководства временным органом вводится должность руководителя по проблеме, который несет полную ответственность за разработку и реализацию программы устранения проблемы. Он осуществляет также стимулирование и контроль действий сотрудников, привлекаемых для разработки и реализации

программы. После внедрения разработанной программы в жизнь временный управленческий орган расформируется. Дальнейшие действия по управлению организационной культурой (ее поддержание, развитие) осуществляются общественными комитетами. В состав таких комитетов целесообразно привлекать не только представителей кадровых служб предприятия, но и рядовых сотрудников, а также представителей высшего руководства организации. Этим подчеркивается значимость той роли, которая возлагается на общественные комитеты.

Мотивация персонала к принятию организационных ценностей предполагает выбор вида мотивации (вынужденная мотивация, стимулирование персонала или социально-психологическая), выбор и реализацию методов управления персоналом, обеспечивающих согласование личных и организационных интересов и ценностей. Использование каждого вида мотивации приводит к формированию определенных ценностей у персонала и является оправданным в зависимости от целей управления и ситуации в организации [8]. Так, вынужденная мотивация, воздействуя на базовые потребности человека, закрепляет в качестве ценностей статус, дисциплину, послушание, порядок, поэтому она оказывается эффективной в кризисных ситуациях. Стимулирование персонала охватывает весь спектр потребностей и основано на взаимовыгодном обмене. Использование стимулирования закрепляет в качестве ценностей справедливость, добросовестность, трудолюбие, ответственность, приводит к формированию организационной культуры более высокого уровня, способствует личностному развитию, а потому должно преимущественно осуществляться в нормальных условиях деятельности организации.

Социально-психологическая мотивация направлена на высшие социальные потребности, способствует закреплению ценностей самоуважения, самореализации, участия, общественного признания, творчества. Использо-

вание социально-психологической мотивации и соответствующих обозначенным выше принципам управления организационной культурой социально-психологических методов управления повышает сплоченность и действенность организационной культуры как характеристики уровня ее развития и в наибольшей степени способствует организационному и личностному развитию.

Выбор методов управления персоналом, обеспечивающих согласование личных и организационных целей и ценностей, на наш взгляд, должен учитывать тип формируемой или уже сформировавшейся организационной культуры.

Контроль процесса формирования и развития организационной культуры предполагает систематическое выявление отклонений в поведении от установленных в организации норм, анализ причин таких отклонений, выбор и реализацию способов корректировки трудового поведения.

Следует отметить, что предлагаемая функция управления организационной культурой требует при осуществлении планирования, организации, мотивации и контроля исследования организационной культуры и культурных ценностей. Так, при планировании действий по формированию и развитию организационной культуры в существующей организации необходимо исследование для определения того, насколько сформировавшийся в организации тип культуры и ценности персонала соответствуют целям и стратегии организации, и принятия соответствующих решений о корректировке. Для создаваемой организации необходимо исследование ценностей людей, привлекаемых в организацию. Организация деятельности по формированию и развитию организационной культуры предполагает постоянное исследование, которое, как было отмечено выше, вмещается в обязанность работников специального органа управления организационной культурой. Осуществление мотивации персонала к принятию организационных ценностей требует выбора

видов мотивации и методов управления, который возможен только на основе исследования особенностей трудового поведения и разделяемых персоналом культурных ценностей. Наконец, контроль процесса формирования и развития организационной культуры просто немислим без исследования организационной культуры на предмет того, «как должно быть» и «как есть».

Таким образом, осуществление исследования организационной культуры как части функции управления культурой является связующим звеном в цепочке традиционных функций управления.

В результате проведенного исследования проблем в области организационной культуры нами разработан алгоритм, отражающий основные моменты процесса управления организационной культурой (рис. 3).

Управление организационной культурой (равно как и управление организацией) предполагает первоначальное определение целей организации, разработку миссии и стратегии развития организации с учетом требований рынка к бизнесу и его социальной ответственности.

После выработки стратегии для создаваемой организации начинается процесс формирования организационной культуры, предполагающий отбор персонала с культурными ценностями, соответствующими миссии и стратегии, определение и провозглашение основных культурных ценностей организации. При доведении ценностей до персонала руководство должно обращаться как к разуму сотрудников, так и к их эмоциям и лучшим чувствам.

Ценности, составляя стержень организационной культуры, регулируют трудовое поведение работников. Поэтому в процессе определения культурных ценностей очень важно не просто продекларировать, а довести их до осознанного восприятия персоналом, до воплощения в реальном поведении работников.

Сознательному восприятию организационных ценностей персоналом способ-

ствует разработка этических норм и принципов, направленных на разъяснение предпочтительных стандартов поведения членов организации. Для этого необходима разработка специального этического кодекса и проведение обучения этическому поведению с целью повышения восприимчивости работников к этическим проблемам и восприятия ими провозглашенных организационных ценностей [9].

Следующим шагом в процессе формирования организационной культуры будет закрепление ценностей на подсознательном уровне, что обеспечивает привитие персоналу желаемых образцов поведения. Для достижения подобной цели необходимы разработка и проведение организационных мероприятий, направленных на формирование и внедрение в практику деятельности организации традиций, ритуалов, обрядов и фирменной символики. Организационные ценности усваиваются сотрудниками, определяют поведенческие нормы и формируют реальное поведение работников. Соответствие ценностям становится для каждого работника естественным условием его деятельности в организации потому, что он считает это единственно правильным. В результате происходит воплощение организационных ценностей в реальную практическую деятельность организации.

Для поддержания организационной культуры необходимо исследование, заключающееся в выявлении соответствия организационной культуры стратегическому курсу. Организационная культура и стратегия предприятия тесно связаны между собой, они должны гармонизировать друг с другом и дополнять друг друга, на что указывает В.И. Маслов: «Если новая стратегия не вписывается в существующую организационную культуру, необходимо решить, будет ли оправдан риск, связанный с принятием данной модели изменений, что предполагает изменение культуры фирмы» [10].

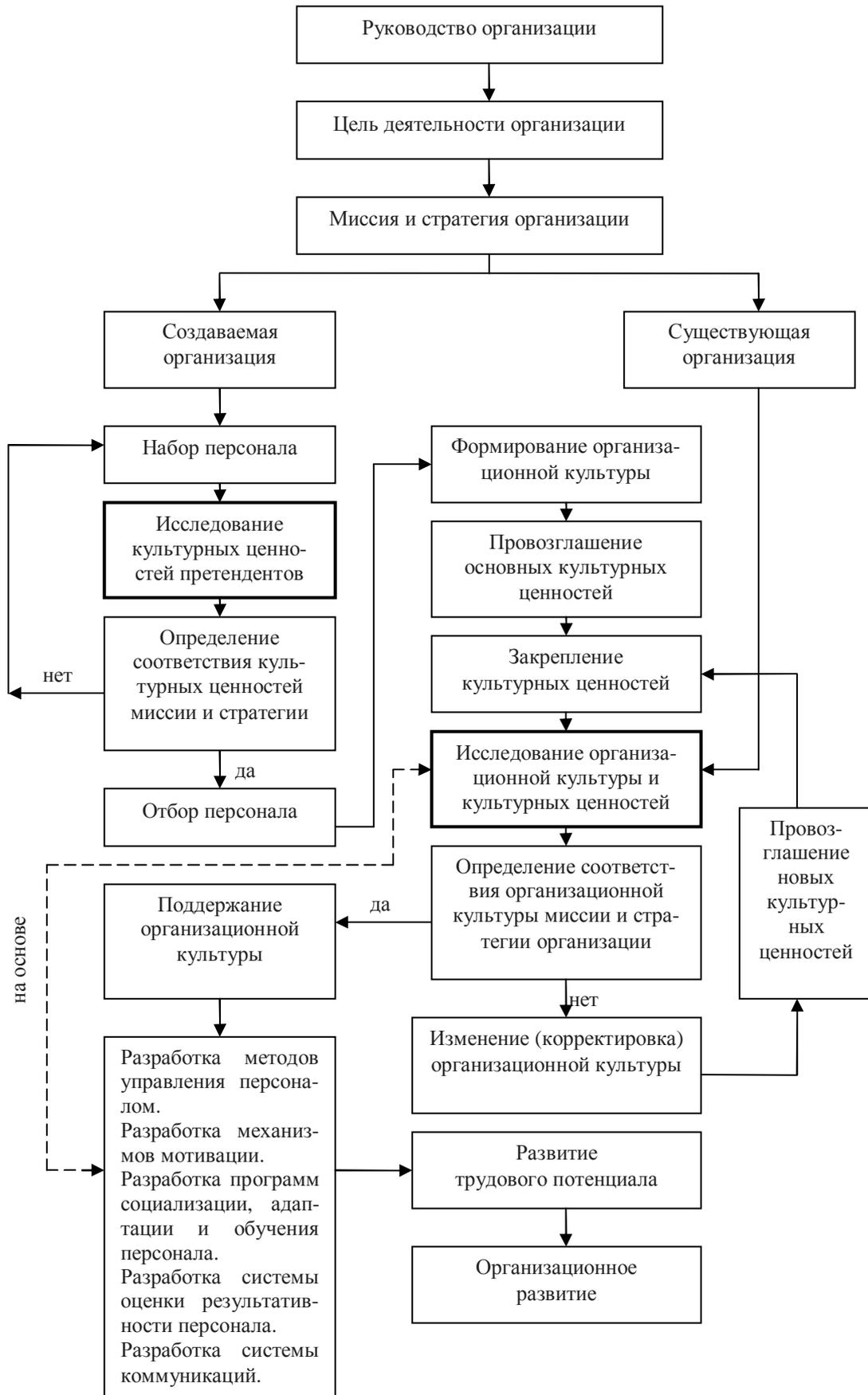


Рис. 3. Алгоритм управления организационной культурой.

Поддержание организационной культуры означает необходимость разработки методов управления персоналом (административных, экономических, социально-психологических, либо их комбинации) совместно с механизмами трудовой мотивации (вынужденная мотивация, стимулирование персонала, социально-психологическая мотивация, либо их комбинации), программ социализации, адаптации и обучения персонала, системы оценки результативности персонала, системы коммуникаций в организации и пр.

Необходимость исследования на этапе поддержания организационной культуры объясняется тем, что в процессе функционирования организации в нее вливаются люди со своими культурными ценностями, которые должны учитываться при разработке методов поддержания организационной культуры.

Если в результате исследования выясняется несоответствие между организационной культурой и выработанной стратегией, организационная культура должна быть изменена или скорректирована.

Изменение (корректировка) организационной культуры предполагает провозглашение новых (или некоторую корректировку существующих) организационных ценностей и закрепление их на подсознательном уровне. И здесь опять потребуется исследование организационной культуры.

Результатом деятельности руководства организации в сфере управления организационной культурой будет являться развитие трудового потенциала, что в свою очередь приведет к организационному развитию.

Представленный алгоритм управления организационной культурой дает обобщенное представление о последовательности и содержании основных этапов практических действий по формированию и развитию организационной культуры, способствующей достижению целей организации. В процессе же его реализации (выработка миссии, обозна-

чение основных ценностей, разработка методов управления и т. д.) данный алгоритм должен наполняться конкретным для каждой организации содержанием.

Выше был описан общий подход к управлению организационной культурой и внедрению в жизнь организации культурных ценностей, соответствующих принятой стратегии развития организации. Однако любые действия, предполагающие какие-либо изменения, негативно воспринимаются людьми (персоналом). Поэтому в целях преодоления сопротивления следует использовать определенные приемы, к которым можно отнести:

- как можно более широкое представление информации о планируемых и происходящих переменах с целью исключения слухов и недопонимания. Проведение перемен следует сделать «прозрачным» для всего персонала, который должен понимать смысл нововведений как с точки зрения интересов организации, так и своих личных интересов;

- внедрению организационных преобразований должно предшествовать обучение кадров, целью которого является не только информирование о сути нововведений, но и достижение положительного отношения к ним;

- поэтапное осуществление нововведений, предполагающее наличие предварительного эксперимента (внедрение нововведений в отдельных подразделениях для проверки положительных и отрицательных их последствий). Результаты предварительного эксперимента позволят руководству разобраться в общем отношении персонала к нововведениям, выявить недостатки нововведений, если таковые имеются, и разработать соответствующие мероприятия, позволяющие внедрить изменения в жизнь. Одновременное введение многих инновационных программ не является эффективным, поскольку работники могут не разобраться в них, не понять их суть и не воспринять культурные изменения;

– для успешного внедрения нововведений целесообразно широкое привлечение персонала к обсуждению проблем и поиску путей их разрешения, создание обстановки взаимного доверия и активной поддержки нововведений. Особое значение при внедрении нововведений имеет поддержка их неформальными лидерами;

– создание предрасположенности персонала к изменениям путем поддержки людей, отвечающих за их внедрение, стимулирование сотрудников, воплощающих в своей деятельности провозглашенные ценности и принципы, поощрение действий, способствующих изменениям в желаемом для организации направлении;

– осуществление символических изменений для закрепления на подсознательном уровне работников организационных ценностей путем активного формирования традиций, поддержания обрядов, использования лозунгов и символов организации. Опыт организаций, внедряющих нововведения в жизнь, показывает, что символика (название фирмы, логотип и т. п.), используемая на упаковке продукции, на транспортных средствах, в оформлении предприятия, рабочей одежды, положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает преданность работников своей организации и чувство гордости за нее;

– отказ от прямой критики прошлого, так как подобные действия могут быть многими, особенно «старожилами», восприняты негативно: эти люди работали в прошлом, воспринимали прошлое как единственно верное, поэтому прямая критика может восприниматься ими как критика в свой адрес и вызвать обиду. Вместо этого целесообразно максимальное использование положительных сторон прошлого как почвы для будущего;

– создание системы измерения, учета и контроля достигаемых в ходе нововведений результатов, публичное признание успехов и достижений, чествование работников и подразделений, внесших ве-

сомый вклад в организационное развитие.

Таким образом, управление организационной культурой имеет целью организационное и личностное развитие. Роль организационной культуры в достижении организационного развития может быть представлена словами К. Камерона и Р. Куинна: «Главной отличительной особенностью преуспевающих компаний, их самым важным конкурентным преимуществом, наиболее важным фактором, который все они выделяют как ключевую составляющую своего успеха, является культура их организаций» [11].

Поэтому менеджмент современных организаций не может упускать из виду управление организационной культурой, формирование ее в нужном для организации направлении. На наш взгляд, организационная культура влияет на организационное развитие через свои функции (идентификации, интеграции, нормативно-регулирующая, коммуникативная, мотивационная и др.), осуществляя которые, способствует успешной социализации работников организации. В результате человек определяет свое место и роль в организации, осознает организационные ценности и принимает установленные образцы трудового поведения и методы выполнения работы.

Литература

1. Грошев И.В. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Спивак В. А. Организационная культура. СПб.: Нева, 2004.
4. Грудистова Е. Г. Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте: дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2009.
5. Озерникова Т.Г. Формирование и развитие системы трудовой мотивации : дис. ... д-ра. экон. наук. Иркутск, 2002.

6. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий: дис. ... д-ра. экон. наук. Иркутск, 2004.

7. Система управления трудом в условиях институциональных преобразований / под ред. М. А. Винокурова. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007.

8. Черутова М.И., Ковалевская О.С., Слинкова О.К. Экономика предприятия. СПб.: Гиорд, 2008.

9. Слинкова О.К. Системный подход к исследованию трудовой мотивации и ор-

ганизационной культуры: постановка проблемы / отв. ред. И. П. Поварич. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2005.

10. Дафт Р. Организации. СПб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2001.

11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.

12. Камерон К.С., Камерон Р.Э. Диагностика и измерение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

УДК 369.032(075)

ПРИНЦИП «ОДНОГО ОКНА» КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ОБЩЕСТВА

*Т.В. Губарева**, канд. физ.-мат. наук
Н.П. Романова, студентка
М.И. Скулина, студентка
БрГУ, Братск

Рассмотрен системный подход к теме предоставления населению государственных услуг и внедрению технологии «одного окна» и «электронного правительства» на федеральном уровне в России. Рассмотрены практические детали центров «одного окна». Особое внимание уделено принципу «одного окна» как административному механизму, способствующему повышению эффективности взаимодействия администрации муниципального образования и общества.

Ключевые слова: информационно-коммуникационные технологии, технологии «одного окна», информатизация государственного управления, муниципальное управление.

Несмотря на активное развитие телекоммуникационных технологий во всем мире, в России население до сих пор не имеет полноценной возможности получать государственные и муниципальные услуги в электронной форме. В лучшем случае потребители могут рассчитывать на получение в электронном виде информации об услугах. Запросы по Интернету о предоставлении справок, выписок и прочих документов, электронная очередь в детские сады, электронные медицинские карты – все это только начинает воплощаться в жизнь.

Технологии «одного окна» и «электронного правительства» внедряются на федеральном уровне в России. В последнее время приняты нормативные документы, связанные с тенденцией перевода госуслуг населению в электронную форму, через виртуальные интерфейсы интернет-сайтов. Параллельно с этим государство пытается сделать собственный набор услуг более оптимальным, сократив, где возможно ненужные формальности.

В 2005-2010 гг. были предприняты первые попытки создания нормативной