

Трансформация организационной культуры российских компаний как источник организационного развития

Сторожев Сергей Владимирович, магистрант факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург); sergey.storozhev@mail.ru

Научный руководитель:

Гриненко Тамара Григорьевна, доцент кафедры социальных технологий СЗИУ РАНХиГС (Санкт-Петербург), кандидат философских наук, доцент; grinenko-tg@ranepa.ru

Аннотация

В статье анализируются вопросы, связанные с проблемами организационного развития компании в процессе изменений, которые происходят в организационной культуре.

Ключевые слова: организационная культура, типология организационной культуры, инновации, организационная патология, развитие организации

Transformation of the Organizational Culture of Russian Companies as a Source of Organizational Development

Sergey V. Storozhev, master's degree of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg); sergey.storozhev@mail.ru

Scientific Adviser:

Tamara G. Grinenko, Associate Professor of the Chair of Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg); PhD in Philosophy, Associate Professor; grinenko-tg@ranepa.ru

Abstract

The article analyzes the issues related to the problems of organizational development of the company in the process of changes that occur in the organizational culture.

Keywords: organizational culture, typology of organizational culture, innovation, organizational pathology, organization development

Переход к рыночным отношениям требовал изменений, совершенствования, а в некоторых случаях — изменения устоявшихся и проверенных ранее методов управления предприятиями. Если государственные предприятия социально-экономически развивали рентабельность производства, придерживались программ социального развития, выполняли и, если возможно, перевыполняли планы, установленные государством, то у частных компаний были другие цели — добиться прибыли, получить конкурентные позиции, чтобы увеличить максимальную доходность. Решая поставленные задачи, руководители частных предприятий уже не могли сосредоточиться только на внутренних процессах компании и на межличностных отношениях в коллективе, создавая комфортную и процветающую атмосферу. Они были вынуждены прибегнуть к опыту западных традиций управления, таких как: привлечение сотрудников для принятия ключевых

решений, передача части их полномочий, использование комплексного подхода к стимулированию, предоставление социального пакета и премий. В результате, чтобы удержать сотрудников, и государственные предприятия были вынуждены изменить обычные методы управления, применяя новые инновационные модели, успешно используемые главами частных организаций [3]. Менеджеры как частных компаний, так и государственных, старались адаптировать западные модели управления к повседневной практике, что создало много проблем в использовании социальных и организационных ресурсов, в формах, методах и стилях управления.

Особым ресурсом, значение которого в последние годы только усиливается, является организационная культура. Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделена от людей и становится атрибутом организации, ее частью, которая оказывает активное влияние на членов организации, изменяя их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые составляют его основу.

Поскольку культура играет очень важную роль в жизни организации, она должна быть предметом пристального внимания со стороны руководства. Управление не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но, в свою очередь, влияет на формирование и развитие организационной культуры [2]. Прогрессивные лидеры видят культуру своей организации в качестве мощного стратегического инструмента, который позволяет им ориентировать все отделы и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Однако в нынешней ситуации современному отечественному предпринимателю часто не хватает знаний и навыков, чтобы преднамеренно и целенаправленно изменять и формировать организационную культуру. Конечно, менеджеры и менеджеры по персоналу владеют отдельными инструментами, но этого недостаточно для серьезной работы в этой области.

Найти знания в опубликованных работах нелегко. В публикациях российских авторов этот вопрос раскрывается, как правило, в общих чертах, и часто в учебниках по менеджменту и управлению персоналом нет соответствующего раздела. Во всех публикациях есть постоянные ссылки на использование западных источников по типологии организационной культуры, методам формирования, ведения, изменения и т. д. Однако западные подходы в области корпоративной культуры требуют серьезной адаптации при переносе на российскую почву, учитывая при этом культурные традиции России.

На советских предприятиях сложилась достаточно сильная организационная культура. Огромную роль в так называемой моральной стимуляции сыграло социалистическое соревнование. Подведение итогов этого конкурса сопровождалось соответствующим оформлением «Доски почета», презентацией значков, раздачей вымпелов и знамен. Были широко распространены и церемонии посвящения, телеграммы и т. п., попытки провести совместные праздники и другие формы неформального общения людей с разными позициями в иерархии предприятий и т. д.

Весь этот комплекс мер, символическая составляющая культуры советских социалистических предприятий, был достаточно эффективным. Она сформировала у работников чувство общности, стимулировала реализацию их сильных сторон и способностей. И это важный культурный капитал, который есть у предприятий современной России. Современные менеджеры предприятий, их бригады могут и должны скорее использовать достижения «советского менеджмента», культуру предприятий советского периода [6].

В настоящее время на предприятиях, а также по всей стране многие прежние ценностные ориентации утрачены, а новые ценности еще не установлены. Идет активный поиск этих

значений. Формирование новой организационной культуры возможно только тогда, когда новые ценности, выражающие демократические ориентиры общественной жизни и рыночную ориентацию экономического развития, будут поняты и широко распространены.

При формировании этой новой культуры необходимо не только учитывать опыт развитых стран, но и опираться на культурную историю своего государства.

Рассмотрим, как представлены основные параметры типологии Хофштеде в российской организационной культуре.

Параметр «индивидуализм — коллективизм» в реальной жизни проявляется в свете страновых (и не только национальных) различий. Общепринято, что западная организационная культура характеризуется индивидуализмом, а русская культура — коллективизмом. Однако в голландских организациях эксперты обнаружили сильные коллективистские тенденции в выборе решений («первые лица» проводят регулярные собрания персонала; сами лидеры не проводят собрания, но участвуют в них, как и все остальные; совещания проводят внутренние консультанты по организационному развитию). В российской традиции (как и прежде) управленческие решения принимаются лидером, как правило, индивидуально. «У нас подлинный культ единоличности; воинствующий самоцентризм лидеров всех рангов широко распространен» [4].

На Западе широко распространен горизонтальный коллективизм людей. В то же время, каждый осознает, что он более независим, чем наш сотрудник. В нашей культуре распространен пассивный коллективизм, вертикальный и патерналистский, что является обычным явлением. Следовательно, существенные различия не столько между индивидуализмом и коллективизмом, сколько между коллективизмом как средством мобилизации человеческих ресурсов организации через систему участия, с одной стороны, и коллективизмом как средством социального контроля над персоналом, с другой [6].

Существуют похожие различия в содержании параметра «большое — малое расстояние силы». В западной культуре сами стеклянные проемы в стенах или дверях шкафов, свободный вход к начальнику и взаимоуважительная форма общения между руководителями и подчиненными указывают на относительно небольшое расстояние власти в организациях. В нашей стране, напротив, начальник находится в кабинете за двумя дверями, а перед ними сидит секретарь, который никого не пускает в кабинеты к начальству [1].

Большое количество заказов от первого лица (на машиностроительных заводах до 1000 в год, в западных странах — 20) поразительно в российских организациях, но они выполняются на 2–3 иерархических уровня ниже, в обход менеджеров среднего звена. Властная дистанция становится короче по сравнению с системой делегирования ответственности. В такой вертикальной бизнес-культуре сокращение дистанции власти происходит сверху вниз — по выбору самого начальника и вопреки организационному порядку, значение которого в нашей стране невелико. Когда западный рабочий или инженер обращается к правилам, русский бежит к боссу. Такова вертикальная бизнес-культура. В горизонтальной культуре уменьшение расстояния является взаимным.

Заказы различаются по своим функциям. У нас они являются не только основным средством управления, но и основным способом получения персоналом информации о событиях в организации, намерениях руководства и т. д. На западе роль заказов вторична, здесь развивается система информации в форме информационных потоков.

Анализ параметра «сильное — слабое уклонение от неопределенности» в западных и российских организациях показывает, что вертикальная бизнес-культура ориентирована на определенность (но только в армейских организациях она полностью реализована!). В экономике и в повседневной жизни стремление установить определенность по вертикали приводит к противоположному результату. Горизонтальная уверенность гораздо надежнее.

Сравнение западных и российских организаций на основе такого параметра культуры, как «маскулинизация — феминизация», показывает, что он также проявляется по-разному в вертикальных и горизонтальных культурах. В вертикальной культуре (в СССР и современной России) «мужество» дают идеология и власть (ориентация на культ великих свершений, «битва за урожай», «трудовой подвиг»); отсюда и жестокость в человеческих отношениях. Проблемы личности кажутся незначительными. В горизонтальной культуре те же качества не даются ни силой, ни идеологией, но проявляются спонтанно. Результатом является уровень благосостояния, при котором мало возможностей для «женственности». В течение десятилетий в государственном секторе были элитные рабочие места. Их привлекательность обеспечивалась высокой заработной платой, привилегиями и подкреплялась официальной идеологией. Престижные места имели определенную ценность для рабочих [1].

Можно предположить, что социальная аномия на работе проявляется в разрушении не только старой системы ценностей рабочих мест, но и прежних моделей поведения. Утрачен производственный опыт и стабильность команды. Естественно, у пожилых это вызывает чувство бесполезности затраченных усилий и напрасно прожитого жизненного пути.

В дополнение к формальным отношениям, закрепленным в должностных инструкциях, приказах, указах, правилах, существуют неформальные отношения, которые представляют собой неписанные законы отношений на рабочем месте. Эти традиционные нормы поведения служат регуляторами производственной жизни предприятия. Они выступают как неотъемлемая часть жизни организации, и, в определенной степени, закрепляются формально. Таким образом, невыполнение определенных формальных требований вызывается неформальными отношениями. Практически каждый работник допускает нарушение любых формальных требований как производственного, технологического, так и дисциплинарного порядка. Более того, это может произойти не только из-за недобросовестности, но и из-за невозможности выполнения всех формальных требований. Человек опаздывает на службу, превышает допуск при работе на оборудовании и т. д. Если нарушение остается незамеченным, и все сходит с рук, работник не испытывает никакого раскаяния, более того, он даже рад, что «надул» производство. В таких отношениях формальные санкции нарушаются, и хотя работник знает, что допускает нарушение, он внутренне считает его законным: не пойман — не вор.

В приведенных примерах неформальные нарушения принято считать незначительными, работники просто «лукавят», «мелко обманывают», пытаются их скрыть. Однако таких нарушений много, и, как правило, все скрыто. Эта группа включает и многочисленные случаи мелких краж на предприятиях. Но даже, если нарушение установлено, формальное наказание не всегда следует, так как мастер не применяет соответствующие санкции против конкретного преступника, и тогда нарушение остается безнаказанным. В этом случае нарушивший считается обязанным «хозяину», руководителю, который его покрывает. Он обязан чем-то отплатить тому, кто прикрывает нарушение, и это — личный платеж [3]. Система зависимостей не требует немедленного возврата. Зависимость имеет тенденцию растягивать неформальное воздействие как можно дольше, чтобы продлить состояние зависимости. Система зависимостей настолько сильна, что ее можно использовать и для непроизводительной деятельности. Неформальная поддержка может потребоваться в различных сферах деятельности: производство, общественность (выступать на собрании), одалживать деньги, оказывать другие услуги. В период роста безработицы, неразвитого рынка труда подобного рода зависимости усиливаются.

В формировании организационной культуры значительную роль играет и организационная патология. В нормативном соотношении функция является первичной, и орга-

низационная структура должна адаптироваться к ней, изменяясь по мере развития функции. Отклонения от этой нормы возникают, когда контрольный орган формирует свои собственные цели таким образом, что он подчиняет им работу контролируемых объектов или развивает псевдофункцию, имитируя увеличение объема полезной деятельности и тем самым усиливая ее значение [3]. Организационная патология проявляется, например, в гипертрофии контроля, в «информационной жадности» (увеличение объема отчетности «снизу»), в преобладании задач над стимулами, в дублировании процедур управления на разных уровнях, что в российской организационной культуре ввиду ее вертикальной патерналистской природе, как правило, имеет место быть.

Одним из основных средств управляемого развития организации являются инновации, как важный элемент организационной культуры. Но все организационные системы обладают значительной инерцией, поскольку инновации обычно вызывают в них смесь равновесия и непредвиденных последствий [2]. Возникает феномен «сопротивления инновациям», для преодоления которого необходимы специальные методы активизации инновационных процессов, т. е. управление инновациями (не только информативными, но и организационными). По этому поводу М. Крöße отмечает: «Способность современных организаций к инновациям зависит, прежде всего, от наличия таких правил игры, которые поощряют совместную, конструктивную и инновационную деятельность вместо того, чтобы стремиться поддерживать баланс, гармонию и сохранять существующие отношения. Никакая формальная демократия и никакие юридические обязательства не помогут создать климат, способствующий инновациям, если только не будут внесены глубокие изменения в правила политической игры в рамках этого организованного целого» [7].

В любой организации человек работает в среде коллег по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрыть его потенциал, либо подавляя его способности и желание продуктивно работать с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Объединить потенциал формальных и неформальных групп, можно только целенаправленно формируя организационную культуру как инструмент организационных изменений. Если организация не занимается процессом формирования организационной культуры, не придает ей должного значения, то она обречена на провал, потому что компания может выжить в сегодняшних рыночных условиях только с сильной сплоченной командой всего персонала, то есть с эффективной организационной культурой.

Литература

1. *Байгот С. А.* Основы менеджмента / С. А. Байгот, Е. Е. Ефимчик. М. : ООО «Информпресс», 2014. 384 с.
2. *Борисов В. А., Козина И. М.* Об изменении статусов работников на предприятии // Социологические исследования. 2015. № 2. С. 25–32.
3. *Вырковский А., Бочарский К.* Культура и менеджмент // Секрет фирмы. 2014. № 6. С. 17–23.
4. *Пригожин А. И.* Деловая культура: Сравнительный анализ // Социологические исследования. 1995. № 9. С. 74–80.
5. *Семенов А. К.* Создание организационной культуры / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. М. : Дело, 2015. 391 с.
6. *Смирнов Э. А.* Основы теории организации. М. : Инфа-М, 2016. 248 с.
7. *Хунагов Р. Д.* Социологические исследования // Социологические исследования. 1995. № 7. С. 122–131.