

## Влияние организационной культуры на экономическую эффективность работы предпринимательской фирмы

### Понятие организационной культуры и актуальность ее изучения.

В последние годы в науке управления все больше внимания уделяется вопросам, связанным с психологическими моментами в менеджменте. Следует отметить, что изучение этой сферы ведется достаточно давно: еще в 80-х годах прошлого века в нашей стране проводилась работа с организациями, призванная повысить уровень качества работы на предприятиях через формирование высокоэффективных управленческих команд. Однако большинство работ и исследований проводится именно сейчас. Очевидно, это связано с ростом интереса к менеджменту как к теоретической науке с одной стороны, и с осознанием важности практического применения ее достижений с другой. Действительно, сложно переоценить роль общего настроения сотрудников при выполнении ими своей работы. Многие руководители понимают это, даже если никогда не сталкивались с публикациями по данной теме.

Обобщающим фактором психологических и некоторых других процессов в фирме является организационная культура (далее – ОК). Формальных ее определений существует достаточно много; также как и систем членения на составляющие и систем классификации. В данной статье мы кратко рассмотрим некоторые из них, поскольку говорить о чем-либо без ясного представления о сущности объекта невозможно.

Одним из пионеров в общих вопросах изучения ОК считается Эдгар Шейн (Edgar H. Shein). В своей работе «Организационная культура и лидерство» (Organizational Culture and Leadership) он осветил вопросы, связанные с сущностью этого феномена, а также с процессом ее формирования и изменения. С его точки зрения, ОК – это **набор базовых установок, которые группа сформулировала для решения проблем внешней адаптации и внутренних взаимодействий, и которые в прошлом работали достаточно хорошо, чтобы признать их верными и преподавать новичкам как правильный путь восприятия и мышления в отношении этих проблем** [1]. В такой трактовке интересен следующий момент. Автор говорит об ОК не в узком смысле как присущей лишь организации характеристике, а как о явлении, характерном для любой группы. Действительно, свой набор правил и норм существует в абсолютно любой группе людей. Это подводит нас к очень важной детали, которую нельзя не учесть. Она заключается в том, что ОК формируется в компании **всегда**, независимо от того, прилагались ли какие-либо усилия по ее установлению и корректировке со стороны руководства или нет. Таким образом, избежать отрицательного или положительного влияния этого фактора на функционирование организации невозможно. Вопрос заключается лишь в том, стихийно ли будет развиваться ОК фирмы или целенаправленно. Так мы можем обосновать ис-

ключительную важность процессов изучения организацией своей внутренней культуры и ее контроля: «стихийная» культура часто воздействует на эффективность работы негативно, поскольку в ее основании покоятся не только положительные, но и отрицательные базовые установки. Еще существующие на предприятиях примеры хищения, уклонения от работы, пренебрежительного отношения к клиентам как раз и являются отражениями подобных негативных, но устойчивых правил поведения. Использование методик контроля и формирования ОК могло бы решить эти проблемы при грамотном подходе.

### **Организационная культура как система.**

Итак, мы рассмотрели суть ОК и актуальность этой проблемы для практической деятельности организации. Следующий вопрос связан с выделением элементов ОК. Как уже упоминалось выше, есть различные точки зрения по этому поводу. Одна из них принадлежит, опять же, Э. Шейну. Еще одна, которую также стоит отметить, изложена нашим соотечественником В. А. Спиваком [16]. Существуют и другие. Автор данной статьи предпринял попытку свести их воедино для получения теоретической базы создания инструментария оценки ОК. В итоге было выделено 18 факторов; кратко рассмотрим их.

1. *Миссия организации* как общий стратегический ее путь;
2. *Философия организации* – это формально определенный поверхностный уровень ОК;
3. *Фирменный стиль* – внешнее проявление ОК, предоставляемое, преимущественно, участникам внешней среды;
4. *История и мифы* – факты из истории организации; могут преобразоваться и обрести «мифическими» деталями;
5. *«Герои» и «антигерои»* - центральные личности исторических эпизодов;
6. *Ритуалы и традиции* чаще выступают как сплачивающий коллектив организации фактор;
7. *Карьерный рост* – качество планирования карьеры в организации;
8. *Повышение квалификации* – качество системы обучения как новых, так и опытных сотрудников;
9. *Социальные программы* – льготы, социальные услуги в организации для ее членов;
10. *Вовлечение подчиненных в принятие решений* отражает отношение руководителей организации к своим подчиненным;
11. *Гибкость структур управления* – способность организационной структуры быстро подстраиваться под внешние условия;
12. *Организация работы* – распределение времени сотрудников, предоставление ресурсов и полномочий и др. организационные вопросы;
13. *Мотивация* – адекватность системы мотивации действительным потребностям сотрудников;
14. *Система контроля* может как способствовать повышению эффективности работы, так и тормозить ее;

15. *Жесткость контроля* в отличие от системы контроля отражает не сами события контроля, а степень жесткости их приложения;
16. *Заработная плата* – адекватность уровня заработной платы представлениям сотрудников;
17. *Стили лидерства* – адекватность используемых стилей управления представлениям сотрудников;
18. *Морально-психологический климат* – степень комфорта межличностных отношений в рабочих группах.

Здесь просматривается еще один спорный момент. Помимо термина «организационная культура» часто можно встретить другой – «корпоративная культура». Взгляды здесь различаются до диаметрально противоположных: кто-то говорит, что это синонимы, кто-то разводит эти понятия. Во втором случае под корпоративной культурой понимается как раз элемент «фирменный стиль» с некоторыми другими внешними характеристиками организации. Автор данной статьи придерживается той точки зрения, когда эти термины объединяются и трактуются как синонимы.

### **Организационная культура и эффективность работы.**

Как уже упоминалось выше, такое выделение элементов было предпринято с целью разработки системы оценки ОК на реальном предприятии. Такое исследование было проведено для выявления взаимосвязи адекватности ОК с экономическим эффектом работы организации.

Допустим, что есть организация, в которой существует определенная ОК. Вопрос будет следующим: каким образом мы можем рассчитать влияние ее ОК на экономический результат? Для того чтобы найти ответ на этот вопрос, определим, как ОК вообще влияет на работу. Очевидно, посредником здесь выступает индивидуальная производительность каждого сотрудника. Т. е. определив, производительность каждого сотрудника, мы сможем вычислить возможный ее прирост при совершенствовании ОК, а просуммировав индивидуальные показатели, определить общефирменный результат. Параллельно мы вычисляем степень адекватности ОК. Так можно увидеть взаимосвязь ОК с эффективностью функционирования организации.

На основе этой теории был разработан опросник для интервью и анкеты для письменного опроса сотрудников. Исследования проводились в двух крупных торговых организациях. Основными численными показателями стали *коэффициент эффективности ОК*, отражающий качественный уровень вышеперечисленных составляющих (т. е. фактически, адекватность ОК), и *экономический потенциал ОК*, показывающий насколько, предположительно, возрастет валовая прибыль фирмы при совершенствовании ОК. Расчеты обоих показателей основывались на мнении сотрудников исследуемых предприятий.

Исходя из изложенной в данной статье теории, мы можем выдвинуть гипотезу, что *более высокое значение коэффициента эффективности ОК будет говорить о более полной реализации экономического потенциала, т. е. пока-*

затель «экономический потенциал ОК» будет ниже. Сопоставим с данной гипотезой результаты проведенного исследования.

Для первой организации коэффициент эффективности составил 44,311% (100% - идеальная оценка сотрудниками ОК своей организации), для второй – 34,364%. Показатели экономического потенциала составили соответственно 6,43% и 24,20% от среднемесячной валовой прибыли. Мы можем видеть, что разница между этими организациями весьма значительна. Причем выдвинутая ранее гипотеза подтверждается: более высокому (44,311) коэффициенту эффективности соответствует более низкое (6,43) значение экономического потенциала и наоборот.

Следует отметить, что в данном исследовании есть некоторые допущения. К примеру, хотя основное влияние ОК на прибыль осуществляется через производительность, существуют другие пути, связывающие ОК с экономическим результатом. Кроме того, исследования проводились лишь в торговых организациях, сфера производства не затрагивалась. Не затрагивались и вторичные подразделения исследованных организаций: опрашивались только сотрудники, занятые в основном подразделении. Т. е. в данной сфере есть множество путей для дальнейшей работы, которая будет проводиться автором в дальнейшем.

#### **Литература:**

1. Shein H. Edgar. Organizational Culture and Leadership. Second edition. Jossey-Bass, San-Francisco, 1997
2. Баринов В. А., Макаров Л. В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. №2 2002 г.
3. В культуре России очень много магического (интервью с Д. М. Шустерманом) // Управление персоналом. № 11 2000 г.
4. Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации. – М: «Дело», 1996.
5. Деловая культура - это культура получения и распределения прибыли (интервью с П. Н. Шихаревым) // Управление персоналом. – 2000. - №11.
6. Друкер П. Практика менеджмента. – М, СПб, Киев: 2001.
7. Друкер П. Эффективное управление. – М: «Гранд», 2003.
8. Дубинина М. В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №4.
9. Дудченко В. С. Инновационные игры. - Таллин: «Валгус», 1989.
10. Емельянов Е. Н., Поварицына С. Е. Психология бизнеса. – М: «АРМАДА», 1998.
11. Жариков Е. С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. – М: МЦФЭР, 2002.
12. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломандина Т. О. Организационное поведение. – М., 2001 г.

13. Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия // Управление персоналом. – 2000. - №11.
14. Корниенко В. И. Команда. Формирование, управление, эффективность. – Пермь: 1999.
15. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. – М: «ДЕКА», 1996.
16. Спивак В. А. Корпоративная культура. – СПб., 2001 г.