

ТРАНСДИСЦИПЛИНАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ TRANSDISCIPLINARY RESEARCH IN SERVICE ACTIVITIES

УДК 65.0(075.8)

DOI: 10.18413/2408-9346-2016-2-4-60-67

Грудистова Е. Г.

**ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ
И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

доцент, кандидат экономических наук, Братский государственный университет,
ул. Макаренко, 40, г. Братск, 665709, Россия. E-mail: diplombgu@mail.ru

Аннотация. Вопросы формирования и развития организационной культуры имеют особую актуальность и значимость. Именно с этой сферой многие исследователи, занимающиеся проблемами управления, связывают возможности выживания и завоевания лидерских позиций организаций на рынке в сложных экономических условиях. При этом большое значение имеет грамотный выбор методов управления персоналом, обеспечивающих формирование и развитие организационной культуры в нужном для организации направлении. В статье представлен авторский подход к выделению факторов, влияющих на организационную культуру. Приведены принципы, которые следует учитывать при осуществлении практических мероприятий по формированию и развитию организационной культуры. Также представлена систематизация методов управления персоналом, обеспечивающих согласование организационных и личностных интересов и ценностей с учетом особенностей, присущих различным типам организационной культуры.
Ключевые слова: организационная культура; факторы формирования культуры; принципы управления культурой; типы культуры; методы управления персоналом.

UDK 65.0(075.8)

Grudistova E. G.

**PRACTICAL METHODS OF FORMATION AND DEVELOPMENT
OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

Associate Professor, PhD in Economics, Bratsk State University,
40 Makarenko St., Bratsk, 665709, Russia. E-mail: diplombgu@mail.ru

Abstract. The issues of formation and development of organizational culture are of particular relevance and importance. With this field, many researchers dealing with problems of management, associate the possibility of survival and conquest of leadership positions of organizations on the market in difficult economic conditions. While great importance is the right choice of methods of personnel management, ensuring the formation and development of organizational culture in the desired direction for the organization. The article presents the author's approach to the selection of factors influencing organizational culture. The author discusses the principles that should be considered in the implementation of practical measures on the formation and development of organizational culture. Besides, the article presents the systematization of personnel management for coordinating organizational and personal interests and values, taking into account characteristics inherent in different types of organizational culture.
Keywords: organizational culture; factors of shaping culture; the governance of culture; types of culture; methods of personnel management.

Успешное развитие российской экономики во многом связано с возможностями совершенствования организационной культуры отечественных предприятий. А для этого менеджменту необходимо понимание сущности организационной культуры и способов управленческого воздействия на нее.

Организационная культура представляет собой «специфический продукт жизнедеятельности и развития организации, позволяющий выделить ее среди других и проявляющийся в системе разделяемых большинством членов организации ценностей, формирующийся под воздействием факторов внутренней и внешней среды организации как стихийно, так и благодаря целенаправленным управленческим действиям по «привитию» работникам единых культурных стереотипов поведения» [2].

Организационная культура обеспечивает долгосрочный успех любой компании как в условиях стабильного рынка, так и в условиях экономической, политической и социальной напряженности. Это признается всеми

современными исследователями – теоретиками и практиками в области менеджмента и социального управления [см., например 3-9].

С целью выявления направлений влияния организационной культуры на результаты функционирования организации нами было проведено исследование, которое показало наличие прямой связи между уровнем развития организационной культуры и экономическими показателями деятельности предприятий [1]. Это предопределяет необходимость проведения мероприятий по развитию культуры.

При этом важно отметить следующие моменты.

Организационная культура является сложным системным образованием, формируемым под воздействием факторов внутренней и внешней среды предприятия, главными из которых выступают цели, ценности, культурные стереотипы поведения руководителя (основателя) организации и ее персонала, а также требования рынка к бизнесу и общества к его социальной ответственности (рис. 1).

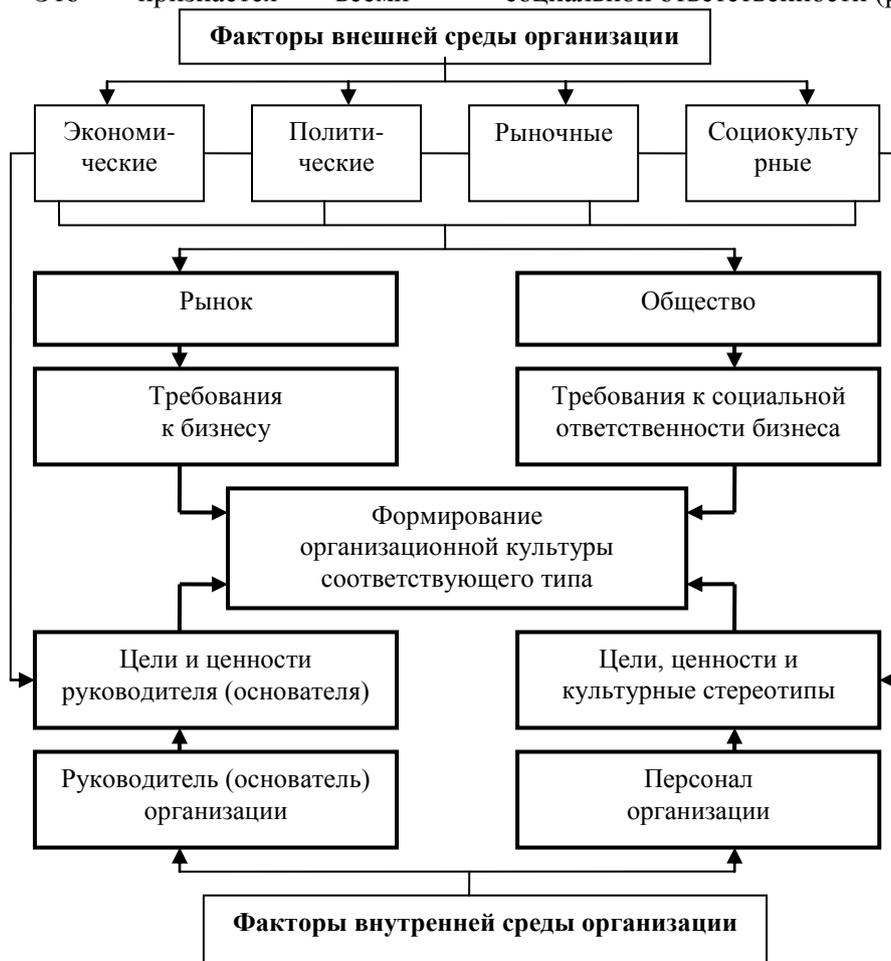


Рис. 1. Факторы, влияющие на организационную культуру
Fig. 1. Factors influencing organizational culture

Развитая организационная культура способствует эффективной реализации стратегии организации, так как ценности культуры определяют нормы поведения, которые формируют реальное поведение персонала организации. В свою очередь, реальное поведение определяет имидж организации (восприятие организации другими людьми) и формирует ее положительную репутацию (в случае совпадения имиджа с ценностями потребителей). В результате появляется возможность достижения стратегических и оперативных целей организации.

Организационная культура обеспечивает не только организационное, но и личностное развитие персонала – в случае совпадения личных ценностных установок и ценностей организации. Немаловажным фактором при этом является создание условий для командной работы, делегирование персоналу полномочий и ответственности, предоставление возможностей для удовлетворения как материальных, так и социальных потребностей в процессе трудовой деятельности.

Сказанное предопределяет необходимость осуществления работы по развитию организационной культуры на основе следующих принципов:

- принцип соответствия организационной культуры цели, миссии и стратегии организации;
- принцип учета рыночной ситуации;
- принцип согласования организационных и личностных ценностей;
- принцип соблюдения требований к социальной ответственности и этике бизнеса;
- принцип соответствия методов управления ценностям и культурным особенностям поведения персонала организации с учетом сложившихся или желаемых типов организационной культуры;
- принцип использования групповой формы организации труда как важного фактора «привития» и закрепления коллективных ценностей;
- принцип удовлетворения как базовых, так и высших социальных потребностей для личностного роста и организационного развития;
- принцип использования демократического подхода к управлению для повышения организационной эффективности и обеспечения организационного развития на основе самоорганизации и самоуправления.

Большое значение в повышении эффективности организационной культуры играют также:

– принцип системного видения миссии организации. В соответствии с ним культура должна отражать не только отношения между сотрудниками организации, но и комплекс представлений о ее назначении в целом, ее целях, характере продукции и рынков сбыта, которые будут определять эффективность функционирования организации;

– принцип первоочередности определения философии и ценностей компании. Смысл данного принципа определяется тем, что определение философии и ценностей организации должно предшествовать процессу формирования культуры;

– принцип историчности. Культура не поддается простому манипулированию, она достаточно стабильное образование, складывающееся годами, вследствие чего сама определяет характер экономических отношений и стиль управления производством;

– принцип неприятия силового воздействия. Культуру нельзя сформировать в приказном порядке «с завтрашнего дня». Это связано с тем, что носителями культуры являются люди, и любые подобного рода действия, любые преобразования негативно воспринимаются людьми;

– принцип комплексности оценки. Данный принцип подразумевает, что в основе оценки влияния организационной культуры на эффективность функционирования предприятия должен лежать комплексный подход, учитывающий не только прямое воздействие культуры на эффективность фирмы, но и множество невидимых опосредованных направлений влияния.

Деятельность, направленная на развитие организационной культуры, предполагает реализацию таких функций, как:

- 1) планирование организационной культуры. В ходе планирования осуществляется:
 - формулирование целей развития культуры организации;
 - определение предпочтительных для конкретных условий деятельности организации типов культуры и определение основных организационных ценностей;
 - выбор методов закрепления организационных ценностей;

2) организация работы по развитию организационной культуры, в том числе:

- создание органа (либо назначение ответственного лица), отвечающего за развитие культуры организации и организационное обеспечение соответствующей работы;

- реализация методов закрепления организационных ценностей;

3) мотивация персонала к принятию культурных ценностей. Данная работа требует выбора и реализации видов мотивации и методов управления персоналом, обеспечивающих гармонизацию ценностных установок личности и ценностей организации;

4) контроль развития культуры организации:

- выявление и анализ отклонений в поведении персонала от принятых культурных норм;

- выбор способов корректировки поведения и их реализация.

Большое значение при осуществлении управленческих действий, направленных на развитие организационной культуры, имеет использование таких методов управления персоналом, которые обеспечивают согласование организационных и личностных ценностей, целей и установок. При этом выбор этих методов должен учитывать предпочтительный тип организационной культуры, который закрепляет у персонала определенные ценности и обеспечивает «беспроblemное» функционирование организации в соответствующих условиях.

На основе авторской классификации типов организационной культуры, представленной в [1, 2], был проведен анализ наиболее значимых ценностей и особенностей поведения работников, в результате чего произведена систематизация методов управления, способствующих поддержанию и развитию каждого типа культуры (табл. 1).

Таблица 1

Ценности организационной культуры различных типов и соответствующие им методы управления персоналом

Table 1

The value of organizational culture in different types and appropriate methods of personnel management

Основные характеристики организационной культуры	Основные ценности организации	Основные ценности и культурные стереотипы персонала	Методы управления, обеспечивающие согласование личных и организационных интересов
Рыночная культура			
Ориентация на внешнюю среду и высокая адаптивность к изменениям	Рыночная конкурентоспособность, предприимчивость, новаторство, склонность к риску	Материальное благополучие, индивидуализм, восприятие неопределенности, мужественность, долгосрочная ориентация, ориентация на результат, индивидуальные связи в отношениях, реактивность, карьерный рост	Поощрения за конкретные результаты труда; Программы участия в прибыли; Бонусы; Программы гибких социальных выплат; Обучение и повышение квалификации и др.
Традиционная культура			
Ориентация на внутреннюю среду, реакция на внешние изменения «постфактум»	Стабильность, рациональное использование ресурсов, порядок, ответственность, исполнительность	Коллективизм, отрицание неопределенности, ориентация на результат, иерархия в отношениях, моноактивность, профессионализм	Контроль за использованием ресурсов; Гарантии занятости; Вознаграждения с учетом стажа работы в организации; Предоставление возможностей карьерного роста и др.
Бюрократическая культура			
Преобладание формальных отношений, наличие четких правил, регламентирующих трудовую деятельность	Иерархия, статус, дисциплина, послушание подчиненных, аккуратность	Материальное благополучие, индивидуализм, отрицание неопределенности, большая дистанция власти, мужественность, отношения на основе иерархии, моноактивность, господство над природой	Поддержание дисциплины; Использование системы поощрений (наказаний) за соблюдение (нарушение) установленных норм; Гарантии занятости; Предоставление возможностей карьерного роста и др.

Продолжение табл. 1

Основные характеристики организационной культуры	Основные ценности организации	Основные ценности и культурные стереотипы персонала	Методы управления, обеспечивающие согласование личных и организационных интересов
Культура неформальных отношений			
Преобладание дружеских отношений, работа в команде	Хороший морально-психологический климат в коллективе, доверие, честность, открытость	Хорошие отношения с коллегами, коллективизм, восприятие неопределенности, малая дистанция власти, женственность, отношения на основе групповых связей, стремление к гармонии с природой, полиактивность	Участие персонала в управлении; использование групповой организации труда; совместное проведение досуга, спортивных, культурных и туристических мероприятий и др.
Культура собственности			
Основной источник власти – собственность на ресурсы, управление на основе товарно-денежных отношений	Доходность вложенного капитала, уважение к собственности, благосостояние, независимость	Материальное благополучие, мужественность, самостоятельность, долгосрочная ориентация, ориентация на результат, индивидуальные связи в отношениях, целеустремленность, моноактивность	Строгий контроль за ресурсами; участие персонала в принятии решений; предоставление персоналу кредитов на покупку; проведение акций, направленных на повышение доходов организации и ее сотрудников и др.
Культура роли			
Основной источник власти – официальные должностные полномочия, управление на основе четких представлений о правах и обязанностях	Статус, согласованность прав и ответственности, социальное положение, долг, исполнительность, аккуратность, стабильность	Карьерный рост, справедливость, отрицание неопределенности, мужественность, большая дистанция власти, иерархия в отношениях, моноактивность, долгосрочная ориентация	Предоставление возможностей карьерного роста; поощрение за исполнительность; предоставление статусных привилегий; поощрения за лояльность руководству и преданность организации и др.
Культура личности			
Основной источник власти – личные качества, управление на основе личной харизмы	Высокая самооценка, приоритет талантов и навыков отдельной личности, решительность, настойчивость	Хорошие отношения с коллегами, наличие друзей, уважение окружающих, интересная работа, восприятие неопределенности, малая дистанция власти, индивидуальные связи в отношениях, полиактивность, позитивная оценка человека	Поощрение личных достижений; демонстрация образцов для подражания; участие в делах персонала, в том числе личных; управление на основе индивидуального подхода; использование гибкого графика работы и др.
Культура знаний			
Основной источник власти – компетентность и обладание информацией, управление на основе аналитического подхода к решению проблем	Профессионализм, образованность, творчество, интуиция, инициатива, трудолюбие	Профессиональный рост, образованность, ответственность, малая дистанция власти, восприятие неопределенности, индивидуальные связи в отношениях, ориентация на процесс, стремление к гармонии с природой, моноактивность или реактивность	Поощрение изобретательства и рационализаторства; отбор персонала, обучение, повышение квалификации; предоставление персоналу возможностей планировать свою работу и рабочее время и др.
Культура абсолютного послушания			
Беспрекословное выполнение подчиненными заданий руководителя вне зависимости от результатов оценки их правильности	Дисциплина, послушание, исполнительность, лояльность к руководству и преданность организации	Материальное благополучие, отрицание неопределенности, большая дистанция власти, ориентация на результат, иерархия в отношениях, негативная оценка человека, моноактивность	Поощрение поддержания дисциплины, исполнительности; применение санкций за неисполнение заданий; предоставление возможностей карьерного роста и др.

Продолжение табл. 1

Основные характеристики организационной культуры	Основные ценности организации	Основные ценности и культурные стереотипы персонала	Методы управления, обеспечивающие согласование личных и организационных интересов
Культура инициативы и личных обязательств			
Принятие подчиненными личной ответственности за выполняемое задание, возможность подчиненными иметь мнение, отличное от мнения руководства	Личная ответственность, инициативность, честность, забота об общем деле	Интересная работа, ответственность, стремление к самовыражению в труде, творческий характер труда, восприятие неопределенности, малая дистанция власти, ориентация на процесс, позитивная оценка человека, реактивность	Поощрение инициативы и личных достижений; участие в принятии решений; делегирование полномочий; информирование о делах в организации; обучение и повышение квалификации и др.
Авторитарная культура			
Единоличное принятие решений руководителем	Иерархия, безопасность, исполнительность, дисциплина, порядок	Материальное благополучие, ответственность за выполняемую работу, отрицание неопределенности, большая дистанция власти, ориентация на результат, иерархия в отношениях, моноактивность, негативная оценка человека	Поощрение исполнительности и поддержания дисциплины; применение санкций за неисполнение заданий; контроль за деятельностью подчиненных; оплата труда по индивидуальным результатам; предоставление возможностей карьерного роста и др.
Демократическая культура			
Совместное обсуждение и принятие управленческих решений	Социальное равенство, справедливость, доверие, умение работать в группе	Хорошие отношения с коллегами, уважение окружающих, профессиональный рост, коллективизм, малая дистанция власти, отношения на основе групповых связей, позитивная оценка человека, реактивность	Участие в управлении организацией; групповая форма организация труда; воспитание, обучение, повышение квалификации; совместное проведение досуга; оплата труда по результатам работы группы и др.
Либеральная культура			
Предоставление подчиненным значительной свободы для принятия самостоятельных управленческих решений	Свобода, благосостояние, самоуправление, самоконтроль, профессионализм	Интересная работа, стремление к самовыражению в труде, творческий характер труда, восприятие неопределенности, малая дистанция власти, индивидуальные связи в отношениях, позитивная оценка человека, реактивность	Поощрение инициативы, индивидуальных достижений; вознаграждения за преданность фирме; проведение корпоративных мероприятий; предоставление гибкого графика работы и др.
Культура, ориентированная на задачу			
Ориентация внимания руководства преимущественно на решение производственных проблем	Трудолюбие, ответственность, исполнительность, профессионализм, благосостояние	Материальное благополучие, интересная работа, профессиональный рост, мужественность, индивидуализм, долгосрочная ориентация, господство над природой, реактивность	Поощрение творчества, инновационности и рационализаторства; тщательный отбор персонала, оценка и вознаграждение по достигнутым результатам и др.
Культура, ориентированная на сотрудников			
Ориентация внимания руководства преимущественно на решение проблем человеческих отношений	Сотрудничество, социальное равенство, справедливость, права человека, честность, порядочность	Хорошие отношения с коллегами, уважение окружающих, стремление к самовыражению в труде, коллективизм, малая дистанция власти, стремление к гармонии с природой, отношения на основе групповых связей, позитивная оценка человека	Предоставление социальных льгот; гарантии занятости; воспитание и обучение; проведение корпоративных мероприятий; Организация командной работы и др.

Окончание табл. 1

Основные характеристики организационной культуры	Основные ценности организации	Основные ценности и культурные стереотипы персонала	Методы управления, обеспечивающие согласование личных и организационных интересов
Культура, основанная преимущественно на вынужденной мотивации			
Представления о работнике с позиций концепции «человек рационалистический» (теория X)	Исполнительность, трудолюбие, дисциплина, порядок, иерархия	Материальное благополучие, исполнительность, аккуратность стабильность, отрицание неопределенности, большая дистанция власти, ориентация на результат, иерархия в отношениях, моноактивность, негативная оценка человека	Любые административные, экономические и социально-психологические методы
Культура, основанная преимущественно на стимулировании персонала			
Представления о работнике с позиций концепции «человек социальный» (теория Y)	Материальное благополучие, причастность, преданность организации, забота об общем деле	Любые культурные особенности персонала	Любые экономические и социально-психологические методы
Культура, основанная преимущественно на социально-психологической мотивации			
Представления о работнике с позиций концепции «человек самоактуализирующийся» (теория Z)	Самостоятельность, самоконтроль, самоуправление, постоянное развитие, творческий подход к деятельности, высокая самооценка, трудолюбие	Материальное благополучие и моральное удовлетворение, наличие друзей, интересная работа, хорошие отношения с коллегами, профессионализм, ответственность, восприятие неопределенности, малая дистанция власти, ориентация на процесс, отношения на основе индивидуальных и групповых связей, стремление к гармонии с природой, позитивная оценка человека, реактивность	Любые социально-психологические методы

Проведенное исследование преобладающих типов организационной культуры ряда предприятий г. Братска, результаты которого представлены в [2], показало, что на предприятиях преобладает рыночная культура с неформальными отношениями между сотрудниками, культура собственности, культура абсолютного послушания, с ориентацией на задачу, с преобладанием стимулирования персонала. Поэтому в целях эффективного развития организационной культуры на данных предприятиях целесообразно применять:

- использование программ участия в прибыли, обучение и повышение квалификации персонала;
- предоставление возможности карьерного роста и участия персонала в управлении;

- поощрение дисциплины, исполнительности;
- поощрение творчества, изобретательства, инновационности в работе;
- поощрение деятельности, обеспечивающей рост доходности и благосостояния организации;
- использование групповой формы организации труда;
- оценку и вознаграждение персонала по достигнутым результатам.

Подобные методы управления не потребуют особых затрат, но в результате приведут к развитию и усилению организационной культуры через согласование интересов организации и ее членов.

Управляющим российскими компаниями следует помнить, что организационная культура является той средой, в которой происходит процесс жизнедеятельности персонала и по законам которой он развивается. Но персонал является не только носителем культурных ценностей, но и активными творцом организационной культуры, способным изменять и совершенствовать ее характеристики. Поэтому процессы сознательного формирования и развития организационной культуры не могут оставаться вне поля зрения современных руководителей.

Список литературы

1. Грудистова, Е. Г. Исследование организационной культуры как элемента системы маркетинговых коммуникаций [Текст] / Е. Г. Грудистова, // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. 2015. № 2 (4). С. 61-70.
2. Грудистова, Е. Г. Формирование и развитие организационной культуры [Текст] : Монография / Е. Г. Грудистова. Братск: БрГУ, 2012. 186 с.
3. Доронина, Н. Н., Резниченко, М. Н. Роль корпоративной культуры в деятельности предприятия [Текст] / Н. Н. Доронина, М. Н. Резниченко // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. 2015. Т. 1. № 3 (5). С. 52-57.
4. Озерникова, Т. Г. Мотивационный менеджмент – сущность и принципы [Текст] / Т. Г. Озерникова // Служба кадров. 2003. № 1. С. 94-97.
5. Организационная культура: учебник и практикум [Текст] / Под ред. В. Г. Смирновой; Гос. ун-т упр. М. : Юрайт, 2016. 306 с.
6. Слинков, А. М. Взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и результатами труда в системе социально-трудового мониторинга [Текст] / А. М. Слинков // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 3. С. 73-79.
7. Слинков, А. М. Раскрытие информационно-аналитического содержания мониторинга в системе управления организацией на основе методологического и управленческого подходов [Текст] / А. М. Слинков // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 1. С. 43-49.
8. Слинкова, О. К., Пастухова, Д. А. Национально-психологические особенности персонала российских организаций [Текст] / О. К. Слинкова, Д. А. Пастухова // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. 2014. № 2 (4). С. 85-91.

9. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании [Текст] : Учебное пособие / Т. О. Соломанидина. М. : ИНФРА-М, 2011. 624 с.

10. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] : Учебник / Э. Шейн. С-Пб. : Питер, 2012. 336 с.

References

1. Grudistova, E. G. *The study of organizational culture as an element of marketing communication* [Text] / E. G. Grudistova // Research Result. Series: Technology, Business and Service. 2015. № 2 (4). Pp. 61-70.
2. Grudistova, E. G. *The formation and development of organizational culture* [Text] : Monograph / E. G. Grudistova. Bratsk: BrSU, 2012. 86 p.
3. Doronina, N. N., Reznichenko, M. N. *The role of corporate culture in the enterprise* [Text] / N. N. Doronina, M. N. Reznichenko // Scientific results. Series: Technology, business and service. 2015. T. 1. № 3 (5). Pp. 52-57.
4. Ozernikova, T. G. *Motivation management – nature and principles* [Text] / T. G. Ozernikova // Service personnel. 2003. № 1. Pp. 94-97.
5. *Organizational culture: tutorial and workshop* [Text] / Ed. by V. G. Smirnova; State University of management. Moscow: Yurayt, 2016. 306 p.
6. Slinkov, A. M. *The relationship between job satisfaction and job performance in the system of social and labor monitoring* [Text] / A. M. Slinkov // State and municipal management. Proceedings of the SKAGS. 2016. № 3. Pp. 73-79.
7. Slinkov, A. M. *Disclosure of information and analytical content monitoring in the system of management of the organization based on methodological and managerial approaches in state and municipal management* [Text] / A. M. Slinkov. Proceedings of the SKAGS. 2016. № 1. Pp. 43-49.
8. Slinkova, O. K., Pastukhova, D. A. *National-psychological characteristics of staff of Russian organizations* [Text] / O. K. Slinkova, D. A. Pastukhova // Research Result. Series: Technology, Business and Service. 2014. № 2 (4). Pp. 85-91.
9. Solomonidina, T. O. *Organizational culture of the company* [Text] : Textbook / T. O. Solomonidina. 2nd ed. Rev. and extr.a. M.: INFRA-M, 2011. 624 p.
10. Shane, E. *Organizational culture and leadership* [Text] : Textbook / E. Shane. St.-Petersburg: Peter, 2012. 336 p.

Рецензент: Слинкова О. К., профессор кафедры туризма и социально-культурного сервиса, доктор экономических наук, доцент
Белгородский государственный национальный исследовательский университет (НИУ «БелГУ»)