

ГЛАВА 5. СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

5.1. Теоретические и практические подходы к формированию и изменению организационной культуры

В предыдущем разделе мы рассмотрели общетеоретические аспекты, связанные с сущностными особенностями организационной культуры. На очередном тапе рассмотрения сущностных особенностей *объекта* и *предмета* нашей работы возникает объективная необходимость уточнения и конкретизации ряда принципиально важных представлений *практического (прикладного) плана*: о причинности «возникновения» культуры организации, о субъектах и детерминантах ее создания, развития и изменения; о возможных методах изменений организационной (корпоративной) культуры и их ограничениях в реальной управленческой практике. Поэтому присовокупим дополнительно еще ряд представлений, чтобы прояснить ответы именно на эти вопросы и сделать необходимые выводы.

При анализе различных подходов сущности и содержания, а также изменений корпоративной культуры, содержащихся в отечественной и зарубежной научной литературе, Ж.Т. Тощенко выделяет, обобщенно, всего *два подхода: рационально-прагматический и феноменологический*, в соответствии с их отношением к роли культуры в изменении и развитии организации, повышении эффективности ее деятельности и возможностей менеджмента влиять на изменения культуры [251, с.316-317].

Первый подход, по его мнению, «может быть охарактеризован как целесообразный, интерналистский, направляющий и кондуктивный». При таком подходе культура рассматривается как одна из подсистем (наряду с технической, технологической, организационной, административной и т.д.), выполняющая функции адаптации к окружающей среде и идентификации ее сотрудников. Руководители (или создатели) организации рассматриваются как

лица, формирующие или «селектирующие» культуру. Корпоративная культура, с позиций этого подхода, разделяется на «доминирующую, субкультуру и контркультуру и может таить в себе опасность дезорганизации вследствие своей замкнутости и нетерпимости ко всему, что не соответствует устоявшемуся ее образу».

При втором подходе в обобщениях Ж.Т. Тощенко, – *феноменологическом* – культура понимается «...как надрациональный феномен, сопротивляющийся изменениям и оказывающий влияние на эффективность производственной деятельности только опосредованно, через влияние на процесс восприятия и интерпретации ситуации» [там же, с.316-318]. И при таком подходе корпоративная культура так же может быть определена «как система ценностей и представлений, задающих определенным образом рамки индивидуального поведения. Основным механизмом создания этих рамок заключается в формировании индивидуального и организационного репертуара восприятия и интерпретации ситуации. Таким образом, репертуар также может быть проинтерпретирован как проявление культуры». Кроме того, «корпоративная культура может быть определена как разделяемый членами организации набор значений, смыслов, символов, ритуалов, мифов и идеологических установок, позволяющих им интерпретировать и конструировать ситуацию». В рамках такого подхода влияние на регулирование культуры весьма проблематично, последствия влияний мало предсказуемы, культура в этой логике «не может быть оценена как позитивная или негативная, поскольку она приобретает эти черты в контексте решения той или иной задачи или ситуации».

И цитируемый автор предлагает для практического применения в управленческой деятельности наиболее разумным - *объединение рационально-прагматического и феноменологического подходов*. Это, в свою очередь, может способствовать выделению и реализации ряда важных функций корпоративной культуры, из которых наиболее значимы три функции: 1) «формирование определенного имиджа организации, 2) формирование и поддержание ценностей данной организации и 3) консолидация сотрудников на основе

чувства причастности к общему делу («сопричастности»), что придает смысл их работе» [там же, с.318 - 319].

Наряду с приведенными концептуальными моментами и важнейшими функциями корпоративной культуры, автор предлагает и некоторые методы их практического выполнения. В частности, *формирование позитивного имиджа* организации составляет исходную функцию корпоративной культуры, а положительное впечатление от ее восприятия во внешней и внутренней среде организации является довольно важной предпосылкой восприятия ее как надежной, современной, высокоэффективной и заслуживающей того, чтобы работать в ней, сотрудничать с ней, приобретать ее продукцию и т.д. Здесь используются возможности PR – технологий, формирование особого фирменного стиля с логотипом, символикой, фирменной рабочей одеждой, лозунгами, плакатами, внешним видом зданий, сооружений, стилем обращения с клиентами организации и друг с другом и т.п. «Артефакты как элементы корпоративной культуры приобретают значение потому, что в них воплощается исходная база – своеобразная инфраструктура духовных ценностей организации - выражается в том, что отличает ее от другой организации, создает неповторимый запоминающийся облик» [там же, с.321].

Вторая важнейшая функция – *формирование корпоративных ценностей* – должна способствовать выработке у сотрудников организации чувства сопричастности к общему делу, способствовать реализации одной из важнейших человеческих потребностей - потребности в аффилиации, в самоидентификации на основе взаимодействий в какой-либо группе вокруг ценностей, норм, традиций организации. Эти ценности и нормы закрепляются в документах организации, а также популяризируются при ознакомлении с ними в индивидуальных и групповых беседах, встречах с руководством и т.п. Иногда эти ценности оформляются в виде официально и общественно одобряемых документов – уставов, кодексов поведения и пр. Наряду с этим, руководство организации заботится и создает необходимые приемлемые для

членов организации условия работы, оплаты труда, стимулирования (следование принципу «слово не расходится с делом»).

Попутно считаем необходимым выразить несогласие с таким тезисом Ж.Т. Тощенко: «Корпоративной культуры не может быть на предприятии, борющемся за экономическое выживание. Только удовлетворив свои базовые материальные потребности, работники могут обратиться к ценностям корпоративной культуры, которые являются «надстройкой» над артефактами, миссией историей и праздниками» [251, с.321]. По нашему мнению это - упрощенный взгляд, базирующийся на первом варианте *содержательной теории мотивации А. Маслоу*, в свое время подвергнутой критике множеством ученых, представивших затем немало убедительных теоретических подходов и выводов о более сложной природе мотивации индивидов. И сам автор впоследствии согласился с тем, что последовательность в удовлетворении потребностей людей от «низших» к «высшим» (потребностям самореализации, самоактуализации) далеко не всегда именно такова. См. об этом, к примеру: [155; 269; 277; 278; 171 и др.].

Мы полагаем в данной связи, что наряду с мотивационными теориями не должны игнорироваться теории, рассматривающие, к примеру, жизненный цикл организации («рождение», «рост», «старение» и т.п.); модели функционирования и преобразования стратегий организаций (в стратегическом менеджменте), как непрерывно изменяющихся по структуре, содержанию своей деятельности в рыночной среде (всегда присутствует та или иная степень изменчивости и неопределенности, «состояние промежуточного хаоса»), и т.д. Иначе в рамках критикуемой нами позиции, можно (гипотетически) представить следующее: как только у стабильно (успешно) функционирующей организации появляются новые и более сложные обстоятельства, вплоть до «кризисных», культура организации куда-то напрочь исчезает? А когда организация вновь станет успешной, преодолев кризис, то культура организации опять возникает?

Может быть, стоит предложить представления о каких-то возможных существенных изменениях в содержании организационной культуры в периоды «борьбы организации за выживание» а не о ее отсутствии («исчезновении»)? О каких именно изменениях может идти речь? Мы полагаем, что *культура в уже сложившейся организации никуда не исчезает в различных периодах ее функционирования*, в том числе и в сложных и даже кризисных ситуациях, потому что, как один из вариантов, - может найтись в данной организации, терпящей бедствие, и профессиональный «капитан корабля», и верная ему и своим укоренившимся *идеям и ценностям* команда единомышленников (ядро коллектива, наиболее лояльное руководству, соглашающееся «потерпеть», «напрячься», «подставить плечо» во имя будущих и вполне реальных «лучших времен» для организации и ее верных сотрудников), и организация вновь может быть «на плаву». В таких ситуациях как раз и важны культуральные факторы, в том числе «философия общей судьбы» (о ней цитируемый автор справедливо рассуждает ниже), а не только одни материальные, финансовые и другие факторы, относящиеся к «культурному контексту» существования организации - как части социума, как социальной системы и, в то же время, одной из социальных подсистем общества.

Что касается *третьей* важнейшей функции - *консолидирующей роли корпоративной культуры* (или основы философии «общей судьбы», то Ж.Т. Тощенко верно, на наш взгляд, отмечает необходимость совпадения (в рамках философии «общей судьбы») ценностей организации и работников «в пределах трудового процесса, где созидательная деятельность становится важным источником развития личности и связана с максимизацией качественного улучшения деятельности организации в целом». Консолидирующая роль культуры организации обеспечивается, по мнению автора, прежде всего формированием *миссии*, приемлемой и понятной субъектам влияния из внешней среды и сотрудникам организации. Она включает в себя идеологию или основные мировоззренческие принципы деятельности организации; имидж (образ), создаваемый и поддерживаемый организацией. В консолида-

ции организации большую роль играют ритуалы и традиции, которые проявляют себя как в повседневной жизни, так и при праздновании знаменательных дат [251, с.323-324].

Таким образом, несмотря на ряд ценных мыслей общего характера по поводу некоторых принципов и методов использования возможностей организационной культуры в менеджменте организаций, в том числе и в «менеджменте организационной культуры», все же здесь мы пока не находим нужной нам детализации (операционализации) по управлению культурными изменениями.

Достаточно интересные представления об *особенностях изменений организационной культуры* дает В. Сате [313]. Приводим по: [65, с. 406-410]. Сате считает, что изменения культуры менеджерскими усилиями ведутся в следующих направлениях: изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера; изменение стиля управления кризисными ситуациями и конфликтами; перепроектирование социальных ролей и изменение направленности обучения персонала; изменение критериев стимулирования; смена организационной символики и ритуалов, обрядности.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре организации:

Первое - изменения в культуре могут происходить без изменений в поведении. Скорее всего - люди не обладают способностями и подготовкой, требуемыми для изменения поведения в данных условиях. Необходимо обучение.

Второе- изменение поведения без изменений в культуре. Какая-то часть людей убеждена в необходимости изменений. Противники изменений вынуждены следовать выбранному курсу, но будут испытывать внутреннее несогласие, а это обстоятельство будет мешать переводу нового в базовые духовные ценности культуры, сохраняя старое (свое прежнее мировоззрение). Люди могут менять свое поведение в рамках формальных правил из-за боязни негативных санкций, либо получают некоторое удовлетворение от умения

подстроиться к новым порядкам, а не потому, что глубоко верят новому и ищут способы преумножить успехи компании.

Третье сочетание - изменения происходят в области поведения и в области культуры. Люди искренне ценят вносимые в организацию нововведения. Поведение и культура взаимно усиливают друг друга, люди получают от этого удовлетворение и предпринимают усилия к дальнейшей созидательной деятельности на своих рабочих местах.

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей, особенно связанных с *сопротивлением* людей изменениям. И эти сопротивления особенно заметны там, где затрагивают глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования, ценности). Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры. Радикальные (системные и быстрые) преобразования вызывают страхи, опасения людей своей неизвестностью, необходимостью переучиваться, осваивать принципиально новые профессиональные приемы, терять привычный статус и коммуникационные связи, изменять баланс прав, возможностей и ответственности и т.п.

Изменения в культуре могут либо *предшествовать* изменениям поведения, либо *следовать за ними*. В первом случае это происходит при наличии безусловных доказательств значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с действующими. Здесь люди с готовностью могут воспринимать предлагаемую помощь в приобретении новых знаний, навыков для новых условий трудовой деятельности и соответствующих образцов поведения. Во втором случае, когда нет сильных и очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры следуют за изменениями формально предписанного организационного поведения (Например, смена технологического процесса, с заменой основного оборудования, приборов автоматического контроля за процессами, сырья, перегруппировки рабочих взаимодействий, и т.п. При этом, руководство организацией

усиливает контроль за должным выполнением новых технологических процедур, нового производственного ритма).

Другой известный исследователь, Мэтс Элвессон, приводит данные изучения 448 европейских фирм, в период 1992-1996 гг., при котором «были обнаружены определенные культуральные изменения (некоторая степень «откладывания на потом», более децентрализованное принятие решений при ориентации, рост внутренней сети). Но эти изменения более чем скромны и далеко не радикальны. Иерархия все еще существует. Конечно, если организация еще существует, добавляются ступеньки в ее лестнице. Случаев децентрализованного принятия стратегических решений очень немного. А информационные технологии не ослабляют иерархию, так как приносят свой вклад в строительство сети (информационной, - А.Л.) не столько по горизонтали, сколько по вертикали (Ruigrok и др., 1999)» [293, с.397].

Этот пример М. Элвессон приводит неспроста. Поскольку, по его мнению, большой интерес к изменениям культуры (существующих идей, убеждений, ценностей и значений, воспринимаемых как проблемные) преувеличен. И он приводит на этот счет достаточно саркастические замечания группы ученых: «В общем потоке статей растут заявления, что компании продвигаются от *дисциплины к обучению*. Менеджеры превращаются из администраторов в лидеров. Иерархия уступает место рынку. А ситуация с сотрудниками организации изменяется от ограничения в правах до делегирования прав и возможностей и так далее (напр. Clegg и др., 1996)» [там же: с.396]. Из контекста этих и других рассуждений М. Элвессона вытекает предостережение от поспешных и поверхностных действий в оценках культурной ситуации в организации и попытках ее изменения усилиями менеджеров. Допуская, что существуют очень важные ценности и стратегии в организации, разрабатываемые топ-менеджментом, и включаемые ими в ценности корпоративной культуры, нельзя забывать о том, что для рядовых менеджеров гораздо ближе те локальные ценности, символы, идеи, мотивы, поведения ок-

ружающих людей, которые их заботят в каждодневных производственных хлопотах.¹

М. Элвессон проводит различие между тремя наиболее возможными описываемыми в специальной литературе версиями культуральных изменений в организациях: 1) «великий технократический проект»; 2) «органичное социальное движение»; 3) «изменение культуры и переустройство повседневной жизни» [там же, с.403-421].

Первый проект (версия) рисует и обещает возможность широкомасштабного преобразования из одной культуральной ситуации в другую, кажущуюся его авторам лучшей и более выгодной и реализуемой нелегко и очень медленно. Общий примерный план изменений может состоять из шести последовательных этапов (шагов): 1) оценка общей организационной ситуации, эффективности функционирования, определение целей и стратегических направлений развития, изменения организации; 2) анализ существующей культуры и примерное формулирование («набросок», «эскиз») желательной культуры; 3) изучение расхождений между характеристиками существующей и желательной культуры в контексте организационных стратегий развития организации; 4) разработка уточненного плана по развитию новой культуры; 5) воплощение плана в жизнь; 6) оценка изменений, новые усилия, направленные на дальнейшее развитие культуральных изменений и их поддержка.

Культуральные изменения здесь представляют собой проект, возникающий «наверху» и реализуемый «сверху», а топ-менеджмент выступает в качестве главной действующей силы. «Театральные» действия главных испол-

¹ Отсюда мы можем домыслить представления Элвессона о наличии разных организационных культур уже на уровне пониманий смысла культуры представителями всех ступеней управленческой иерархии. Вместе с тем, нельзя забывать и о том, что организации являются частью постоянно меняющегося социального мира, а любая попытка видоизменить какие-либо культуральные ориентиры потребует вначале осознать смысл тех изменений, которые уже происходят в этой части социального мира, и того, как к ним относятся сотрудники самой организации и субъекты влияния на организацию во внешней среде. Часто культуральные изменения означают перемены, которые далеко не всегда воспринимаются позитивно. Они могут иметь до такой степени разные значения, что это разрушает общее понимание, создает беспорядок и увеличивает возможность конфликтов.

нителей и вдохновителей – публичные выступления, яркие ситуации, привлекающие внимание к идеалам, - символизируют «переструктурирование» того формата, в котором люди должны думать, чувствовать и действовать».

При реализации подобных планов культуральных изменений используются различные средства и их комбинации, включающие:

- прием персонала с особым подбором личностных и профессиональных качеств, при возможном комбинировании найма с увольнением части сотрудников и / или перемещении в пределах организации;
- новые формы социализации и тренинговых программ, чтобы донести желаемые цели и ценности, приобщить к значимым организационным мифам, ритуалам, символам;
- применение организационных символов и ритуалов, соответствующего языка: в лозунгах, определениях, историях, собраниях (совещания), логотипах, форм (стиля) одежды и т.п.;
- создание системы поощрений, учитывающей вознаграждения и стимулирование культурально - корректного поведения;
- продвижение в карьере тех, кто применяет и символизирует собой желаемую культуру;
- и другие.

Вторая версия культуральных изменений состоит в том, чтобы рассматривать их как *органичное социальное движение*, то есть нечто, возникающее само по себе. Волевых движений от высшей администрации (руководства) не поступает².

² Новые культурные ценности возникают внутри организации, когда большинство сотрудников чувствуют недовольство старыми идеями и практиками и хотят их заменить. Новые идеи появляются, постепенно укореняются. Привнесение новых идей исходит не только со стороны креативной и «беспокойной» (новаторской) части сотрудников организации, но и извне – от потребителей, из-за проникновения каких-то общественно значимых идей из средств массовой информации, от конкурентов, от изменений в политической и экономической областях общества, в промышленности и т.д., имеющих значение для работников конкретной организации. К примеру, приспособление новых идей к роли знаний в бизнесе и менеджменте означает, что центр внимания перемещается к разделяемым идеям и использованию разного рода компетенций и способов организационного поведения. Определенную значимость для работников организаций могут иметь социокультурные изменения в обществе, в том числе социально одобряемое поведение, мода на что-то, статусные и престижные в массовом сознании атрибуты в образе жизни и поведении культурного человека и т.п. Чтобы органичные изменения оказали достаточное влияние на организацию, необходимо чтобы

Третий подход к культуральным изменениям – это *изменение культуры и переустройство повседневной жизни*. Кардинальное отличие от «органичной» версии изменений заключается в том, что здесь не предполагается создание какого-либо нового коллективного понимания, вызванного тенденциями развития общества, а повседневное переустройство приводит в движение один или несколько руководителей, часто менеджеров самого различного иерархического уровня управления, иногда – неформальных лидеров. А центральное место в этих процессах занимают малые группы.³

При рассмотрении приведенных выше трех версий культуральных изменений М. Элвессона, можем отметить, что *две последних вряд ли могут пригодиться* в российской управленческой практике в производственных организациях, поскольку предполагают весьма либеральный или даже так называемый «попустительский» стиль управления организацией, больше приемлемый в каких-то творческих ассоциациях, причем, - при достаточно стабильной внешней среде, вдобавок обладающих стабильным финансовым благополучием и устоявшимся прочным имиджем (наличием прочной внешней адаптации и внутренней интеграции).

Первая же версия – «великий технократический проект» - вполне может быть взята во внимание руководителями производственных организаций, функционирующих в нестабильных российских «квазирыночных» условиях, но при некоторой доработке и дополнительной детализации представлений. К ним относятся: анализ особенностей внешней и внутренней среды, характеристика жизненного цикла организации, а также демографические, национально-культурные характеристики работников организации, наличие и ха-

ее старшие менеджеры испытывали потребность разделять и поддерживать новые идеи, демонстрировали открытость и внимание к новому, приносимому внешней средой и сотрудниками.

³ И обычно это процесс имеет неформальный и пошаговый характер, отсутствуют явные признаки алгоритма (последовательности заранее запланированных шагов) и т.п. Такое переустройство является локальным натуральным изменением. К примеру, кто-то в группе влияет на других членов группы, находясь с ними в непосредственном контакте. Люди, подвергшиеся влиянию, могут, в свою очередь, влиять на других, с кем они взаимодействуют. Этот процесс не имеет ничего общего с основными изменениями макрокультуры и ее влияния на организацию или влияния, исходящего от организаторов «великого технократического проекта изменений».

рактики субкультур, присутствующих в организации, а также практики инновационных преобразований в прошлом, преобладающий стиль управления (особенности культуры власти и подчинения).

Более развернутые представления о механизмах анализа, формирования и изменения организационных культур (в значительной степени пригодные для управленческой практики в нынешних российских условиях) дает Э. Шейн [287].

Он, в частности, полагает, что культура организации, как правило, имеет *три основных источника*: 1) взгляды, ценности и представления основателей организации; 2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; 2) новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и ее руководителями. Природа организации такова, что она не может возникнуть стихийно, случайно, безо всякой цели, без необходимых усилий инициаторов по определению ее главной миссии, основ взаимоотношений с внешней средой, без набора персонала и формирования основных принципов взаимоотношений и реагирования этого персонала на различные возмущения среды. Основатели организации этим всем и занимаются, создавая организацию и давая ей импульс к движению, а значит и к постоянному изменению на определенных принципах, идеях, ценностях. Этим они влияют на людей, воспринимающих эти идеи и привносящих в них свое понимание, развивающих их, способствующих впоследствии их модификациям.

Становление культуры в *молодой организации* является процессом таких форм социализации, которые всецело регулируют основатели (руководители). Причем наибольшее значение при этом имеют шесть таких механизмов первичной социализации, которые создают так называемый «климат организации», на основе представлений: 1) на что обращают внимание и контролируют лидеры; 2) как лидеры ведут себя в критических ситуациях; 3) каковы объективные критерии распределения дефицитных ресурсов; 4) условия, критерии мотивации; 5) отношение к обучению, наставничеству; 6) объ-

ективные критерии при найме, продвижении, переводе, увольнении работников. А наряду с этим факторами, названными Э. Шейном «первичными», формируются и документально оформляются «вторичные»: структура, системы, процедуры управления, принципы организационной философии, главные цели, задачи и основные стратегии их достижения, дизайн физического пространства, а также основы различных ритуалов, символов, мифов. Вторичные механизмы на *стадии роста организации* превращаются в первичные механизмы, обеспечивающие организационную стабильность, и которые при известных обстоятельствах могут называться «бюрократическими». Эти механизмы затем уже сами влияют в значительной степени на поведение новых лидеров организации, поэтому таким лидерам менять организационную культуру становится весьма сложно. [Там же, с. 188- 218].

Динамики молодой, средневозрастной и более старой организаций различаются между собой довольно существенно, по причинам объективной необходимости в дифференциации, сущность которой определяет тип возникающих в ней субкультур (функциональная, географическая (или территориальная), продуктовая, рыночная, технологическая, иерархическая, интеграционная, межорганизационная или оппозиционная). Если при дифференциациях создаются достаточно стабильные группы, такие группы со временем «обрастают» своей историей, набором коллективных (групповых) представлений о ценностях, идеях, символах, мифах, правилах организационного поведения, которые могут сосуществовать наряду с общеорганизационными [там же, с.235].

А к механизмам изменений организаций среднего возраста, и стадии зрелости и заката Э. Шейн относит набор следующие:

Для среднего возраста: систематическая подпитка из избранных субкультур; плановое изменение посредством реализации проектов развития организации; размораживание и изменение вследствие технологического фактора.

Для стадии зрелости и заката: изменения посредством внедрения «людей со стороны»; размораживание посредством скандалов и развенчания мифов; управление посредством преобразования организации; изменения путем навязывания убеждений; разрушение и перерождение [там же, с. 258).

Проблемы *внешней адаптации* по Э. Шейну включают: миссию и стратегию организации; цели; средства (ресурсы в достижении целей); контроль (с установлением индивидуальных и групповых критериев оценки деятельности организации); корректировка поведения (система поощрений и наказаний). Работники должны знать миссию организации, ее цели, в той или иной мере вовлекаться в оценивание внешней среды (окружение организации), участвовать в разработке способов оценки достигаемых результатов, иметь собственное представление об успехах и неудачах в достижении организационных целей. Лидеры призваны оказывать сотрудникам во всем этом помощь, в том числе и косвенными способами, создавая обстановку для такого рода творчества сотрудников.

К решению проблем *внутренней интеграции* относятся: выбор методов коммуникации, позволяющей персоналу оценивать состояние дел в организации, текущие проблемы и способы их решения; установление критериев членства в организации; установление приемлемых личностных отношений (формальных и неформальных правил организационных отношений); определение критериев одобряемого и неодобряемого в организации поведения; и некоторые другие.

Эдгар Шейн, как мы видим из краткого изложения его взглядов, отводит особую роль *лидерам (руководителям) организаций* на всех стадиях существования организаций, у которых есть властная возможность формулировать необходимые требования, стимулировать формирование и разнообразие субкультур или же уменьшать их количество и тем самым определять единое направление культурной эволюции организации. Но сложность их положения в том, что им необходимо одновременно быть и внутри организации, в качестве ее членов, и над ней, своего рода маргиналами, чтобы не потерять

критичности в отслеживании положения дел в организации и вовремя инспирировать изменения.

В представлениях Э. Шейна есть немало ценного по осмыслению сущности и динамики организационной культуры. Но мы считаем, что его взгляды и рекомендации для практического использования в российских условиях будут более пригодны, если их использовать в качестве набора основных концептуальных положений при разработке более детальных (рабочих) методик и программ *анализа организационной культуры* какой-либо конкретной организации (с учетом особенностей самой организации) и при разработке *организационных мероприятий*, касающихся последующих культурных изменений.

Достаточно интересный и продуктивный взгляд на управление организационной культурой содержится в коллективной работе ученых Шермерорна, Ханта и Осборна на основе управления организационным развитием фирмы (корпорации) [286].

Организационное развитие, по их мнению, – это всесторонний подход к планированию и осуществлению изменений, направленных на повышение общей эффективности организации, в том числе, на совершенствование функционирования организаций, различающихся по типам, размерам и сферам деятельности, подход, опирающийся на поведенческие науки, на наборы «различных менеджерских инструментов». Осуществление связанных с организационным развитием, опирается на базовые допущения в отношении людей (индивидов), групп и организаций.

На *индивидуальном* уровне учитываются принципы уважения к людям и их способностям, с учетом мотивационных особенностей, присущих известной «теории Y» и некоторым другим мотивационным теориям: потребности человека в росте и развитии легче всего удовлетворить, предоставив ему сложную работу и оказывая поддержку в ее выполнении, поскольку большинство людей способно брать на себя ответственность за свои собст-

венные действия и могут вносить позитивный вклад в деятельность всей организации.

На *групповом* уровне исповедуются принципы о значимости слаженной групповой работы, в процессе которой группа удовлетворяет важные потребности и способствует повышению эффективности работы организации в целом. Организационное развитие *на уровне организации* исходит из рассмотрения ее как системы взаимосвязанных частей (любое изменение в какой-либо части влияет на остальные части организации (т.е. учитываются принципы системного подхода).

Поэтому для достижения основных организационных целей развития (плановых, включающих решение проблем внешней адаптации и внутренней интеграции) необходимо оказать помощь организациям и их членам в следующем: «1) создать атмосферу открытости при решении проблем в рамках всей организации; 2) дополнить формальную власть авторитетом знаний и компетенции; 3) переместить принятие решений на те уровни, на которых присутствует соответствующая информация; 4) создать атмосферу доверия и сотрудничества между людьми и группами; 5) развить у работников ощущение, что они являются «хозяевами» своей организации; 6) развивать самоуправление и контроль» [310; 312]. Цит. по: [286, с.274].

К перечню методов *управляемого организационного развития* относятся следующие [286, с.275-280]:

1) *Исследование деятельности организации* (диагностика с участием внешних консультантов, руководства и членов организации - систематический сбор и обработка данных об организации для планирования дальнейшего развития организации).

2) *Вмешательство в организационное развитие* – проведение плановых изменений: в рамках всей организации и / или подсистем, групп и на индивидуальном уровне, с получением обратной связи посредством анкетирования членов организации и доведения итоговой информации по анкетированию и результатам изменений до членов организации (обратная связь).

3) *Конфронтационные совещания* – однодневные конференции, проводимые консультантом по организационному развитию для репрезентативной выборки членов организации, в том числе и топ-менеджеров, и где присутствующие готовят индивидуальные списки мер, которые, по их мнению, могли бы улучшить положение дел в организации. Затем, после работы в малых группах и общего обсуждения результатов, эти идеи воплощаются в практической деятельности. Такого рода совещания обречены на провал, если все предлагаемые изменения рассчитаны только на подчиненных и никак не затрагивают топ-менеджеров.

4) *Структурный дизайн* – изменение структуры организации или ее основных подсистем с целью улучшения деятельности (в современной рыночной обстановке нестабильности, в том числе стремительных изменений, связанных с научно-техническим прогрессом, структура организации может быстро устаревать).

5) *Коллатеральная организация* - создание небольших по численности временных проблемно-целевых групп (на матричной основе) из числа членов организации для коллективного поиска решения тех или иных значимых для организации задач.

6) *Групповые и межгрупповые вмешательства* в организационное развитие с помощью сформированных команд, организации консультаций и формирования межгрупповых команд (в том числе, с отрывом от производства: в течение 2-3-х дней члены группы интенсивно размышляют, анализируют, планируют и т.п.)

7) *Процессное консультирование* (узко сфокусированное), осуществляемое специалистом в области организационного развития и предназначенное для улучшения функционирования группы (касается норм сплоченности, методов принятия решений, коммуникаций, конфликтов и деятельности, направленной на выполнение заданий и сохранение группы и т.п.)

8) *Рольевые переговоры* (собрания группы) – процесс, в ходе которого люди выясняют, что они ожидают получить друг от друга и дать друг другу как члены одной группы.

9) *Перестройка работы* - процесс, «обеспечивающий долгосрочное соответствие между индивидуальными задачами и возможностями построения карьеры в организации» и включающий в себя: 1) анализ основных характеристик работы или группы работ; 2) анализ потребностей и способностей рабочих на этой работе; 3) меры, необходимые для адаптации основных характеристик работы или повышения разнообразия (или упрощения) работы, в соответствии индивидуальных возможностей и предпочтений работника.

10) *Планирование карьеры* – предоставление сотруднику возможности заниматься вопросами своей карьеры совместно с менеджером, экспертами по кадровым вопросам или специалистами из отдела человеческих ресурсов.

Полагаем, что представления Шермерорна и его соавторов можно использовать достаточно активно и с пользой (в том числе и в нашем диссертационном исследовании) при осмыслении сложных и динамичных процессов трансформации организационной культуры в производственных организациях России.

Определенный интерес представляют научные наработки К. Камерона и Р. Куинна. Эти авторы предлагают свою «целостную модель изменений индивидуального уровня (культуры – А.Л.), представляющую собой способ ускорения культурной трансформации (организации – А.Л.) и соответствующих сдвигов в персональном поведении менеджеров»⁴ [87, с.31].

⁴ Эта модель представлена в качестве реакции ученых на результаты множества исследований, посвященных организационным изменениям и вниманию к социальному феномену организационной культуры. В частности, при обследовании 497 компаний в США и 1245 компаний в Европе в 1994 году, было выявлено, что большинство из них занималось улучшением организационных показателей методом реинжиниринга (перепроектирования процессов и процедур в организации). «К сожалению, как видно из материалов исследования, 85% этих фирм достигли немногого или вовсе ничего не получили от предпринятых усилий. Например, менее половины добились одной из главных целей – какого-либо изменения положения на рынке. Авторы отчета заключили, что одного реинжиниринга недостаточно для достижения желаемых перемен. Этот процесс необходимо интегрировать с общим подходом к изменению культуры организации.

Другими словами, большей частью неудачи реинжиниринга, так же как TQM – (менеджмент тотального качества – А.Л.) и сокращение численности персонала, случались по той причине, что культура организации оставалась неизменной. Сам процесс реализации того или иного подхода трактовался как некая техника или программа изменений, а не фундаментальный сдвиг в направлениях деятельности, ценностей и

Что же касается проблем адекватной оценки культуры организации, то цитируемые авторы считают, что можно держать в центре внимания либо организацию целиком как единицу анализа, либо рассматривать культуры различных единиц, выявлять общие наиболее доминирующие атрибуты подразделений, а затем их объединять. При такой комбинации подходов можно получить приближенную оценку общей организационной культуры. Авторы разработали «инструмент» оценки организационной культуры – *вопросник OKAI* (базирующийся на теоретической модели, получившей название «*Рамочная конструкция конкурирующих ценностей*») требующий индивидуальных ответов по шести пунктам (вопросам), когда по этим пунктам респондентом (сотрудником организации) оценивается сначала *нынешний* характер организации, а затем *желаемый*, - то есть, какой ее хотелось бы видеть по истечении пяти лет. Затем определенным образом данные обрабатываются и можно графически изобразить *профиль культуры* данной организации [там же, с.51-60].

«Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» представлена графически *в двух основных измерениях* (континуумах): *первое измерение* (по вертикали на рисунке) отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивно адаптивностью и органической цельностью. Другие же эффективны - если они стабильны, предсказуемы и механически (структурно и по конечным результатам, долговечности и т.п.) целостны (учебные заведения, государственные учреждения и ряд других организаций). *Второе измерение* «отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, ин-

культуры организации»... Доказываемая группой ученых зависимость организационных улучшений от культурных изменений явилась, по их мнению, следствием того факта, что «когда ценности, ориентации, определения и цели остаются постоянными – даже когда меняются процедуры и стратегии, - организации быстро возвращаются к status quo. Это справедливо и для индивидов» [87, с.36-37].

теграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством».

Таким образом, некоторые организации видятся «эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии, другие – соответствуют тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ» [там же, с. 65-67].

Каждый квадрант графической модели представляет собой *средоточие базисных допущений, ориентации и ценностей, по сути дела и образующих организационную культуру*. А средство оценки ОКАИ является тем инструментом, который позволит, по мысли авторов, диагностировать доминирующую ориентацию организации на базе этих стержневых типов культуры. К этим стержневым типам организационных культур относятся:

Клановая культура. Дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры воспринимаются как воспитатели. Организация придает значение высокой степени сплоченности коллектива, поощряет бригадную работу, согласие, участие работников в управлении производством.

Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Главная ценность организации – эксперимент и новаторство, акцент на росте и обретении новых ресурсов. Не используются авторитарные взаимоотношения. После выполнения очередной актуальной задачи, бригады распускаются, создаются новые под новые задачи.

Иерархическая (бюрократическая) культура. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат, управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечения долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Организацию

связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночные доли. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность [там же, с. 61-79].

Научные разработки этих авторов, мы полагаем, будут по достоинству оценены российскими специалистами по управлению. Вместе с тем, нельзя не отметить, что для России, напротив, существует отличие от представленной ситуации с неудачами использования реинжиниринга в практике зарубежных компаний как фактора культуральных изменений. В российских условиях постсоветского периода *реинжиниринг*, по нашему мнению, явился *весьма значимым фактором изменений организационной культуры* тех крупных производственных организаций, которые смогли себе это позволить, изыскав немалые финансовые средства.

В условиях так называемой «шоковой терапии» массы людей в России оказались в ситуации внезапной потери мировоззренческих, ценностных и поведенческих ориентиров и дезадаптации. Следовательно, они оказались и более конформны, восприимчивы к организационным изменениям, инициируемым новыми владельцами предприятий и их топ-менеджерами, предпринявшими радикальные изменения в производственно-технологической, бытовой деятельности, в оплате труда и т.п.⁵

Тем не менее, представления К. Камерона и Р. Куинна дают возможность современному исследователю, в том числе и российскому (хотя и с долей осторожности к идеям, родившимся на базе исследований другой социокультурной системы – западной): 1) посмотреть на содержательную сущность организационной культуры исследуемой организации с учетом многих значимых переменных; 2) базирясь на предложенной графической модели

⁵ По сути дела, похожую ситуацию, что мы цитировали раньше, но специально организованную – мероприятия «размораживания» - для последующей лучшей восприимчивости сотрудниками организации предлагаемых топ-менеджментом организационных изменений, - описывают Шермерорн и его соавторы. См. об этом: [230, с.275-280]. Подобные же ситуации диссертант наблюдал в середине 1990-х гг. на крупном сибирском металлургическом заводе. Об исследованиях этих процессов сообщается в Главах 3 и 4.

(«рамочной конструкции конкурирующих ценностей») и описаниях стержневых типов организационных культур, получить возможность более точно и многогранно оценить сущностные особенности исследуемой организационной культуры и определиться с возможными стратегиями, задачами и методами ее изменения (в случае необходимости).

5.2. Проблемы анализа и формирования организационной культуры в российских условиях

Российские авторы сегодня предлагают некоторые практические методы формирования и анализа организационной культуры, базирующиеся на синтезе рационально-прагматического и феноменологического подходов. Но, к сожалению, эти предложения пока еще не трансформировались в *целостные методик*, которые можно было бы рекомендовать отечественным управленцам для практического использования. Об этом можно судить хотя бы по содержанию обильно издаваемой в последние годы в России учебной и учебно-методической литературе по менеджменту и управлению человеческими ресурсами и даже по вышедшей серии учебных пособий по организационной культуре и организационному поведению. В них пока даются самые общие, концептуальные рекомендации по подходам в анализе особенностей оргкультуры, возможных способов ее формирования и изменений. Описываемые в литературе исследовательские опыты и их результаты базируются на локальных эмпирических исследованиях, с использованием ставших известными за последние годы зарубежных концепций и подходов. Очевидно, этих исследовательских практик еще недостаточно и идет неспешный поисковый этап в адаптации зарубежных концепций и рекомендаций в экспериментах отечественных ученых.

Рассмотрим несколько подобных опытов, прежде чем предложить наши представления и некоторые рекомендации по формированию более *целостных методик*, связанных с анализом особенностей сложившейся организа-

ционной культуры российских производственных предприятий, ее формирования и изменения.

Так, представляет научный и практический интерес версия процесса создания организационной культуры, которую предлагает в своем диссертационном исследовании Т.О. Соломанидина [230, с.23-25].

Ее предложения базируются на принципах: «комплексности представлений о назначении экономической системы; первоочередности определения ценностей и философии компании; историчности; отрицания силового взаимодействия; комплексности оценки и формирования организационной культуры, с учетом подходов – внутреннего, когнитивного, символического и побуждающего».

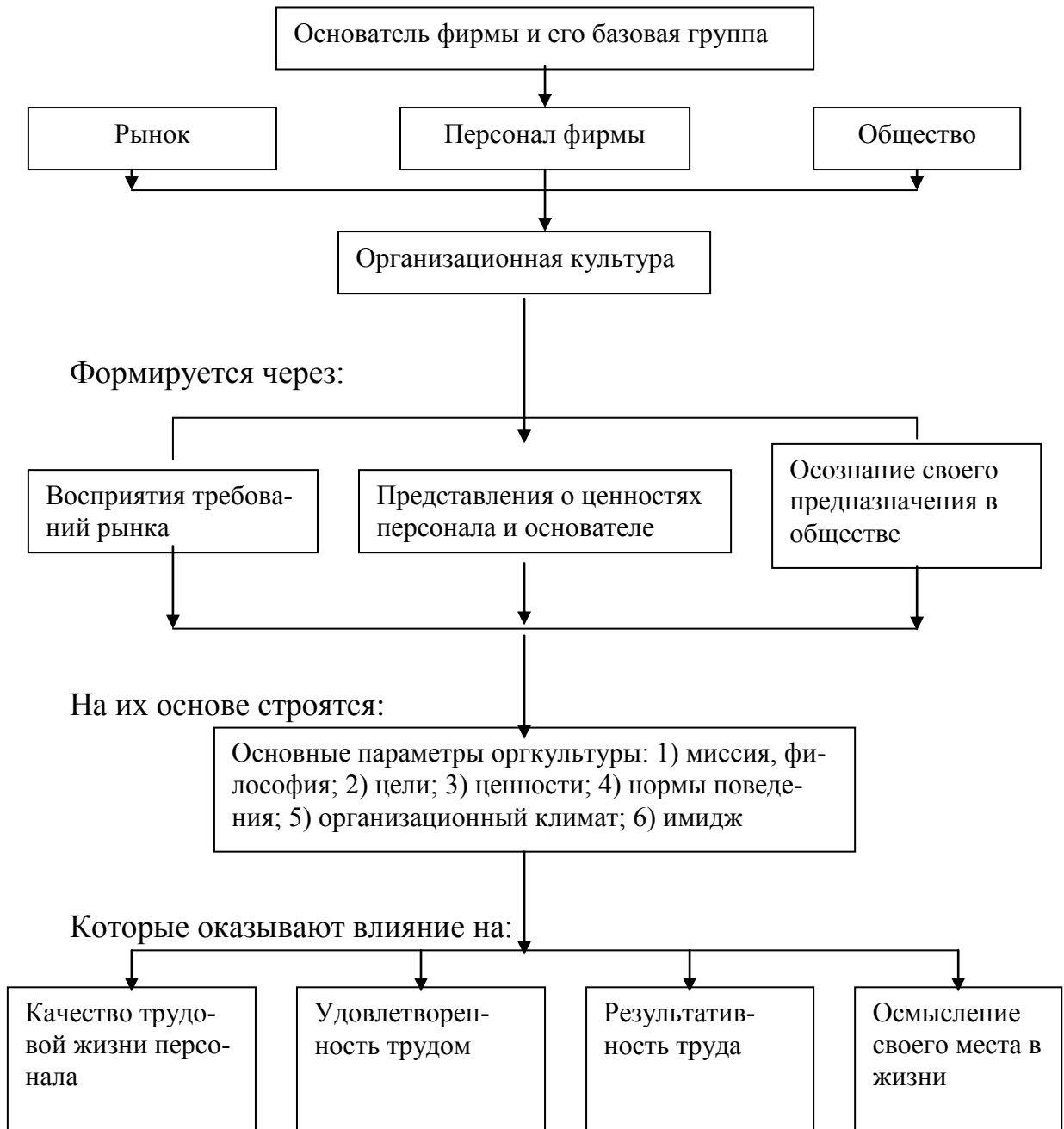


Рис.4. Процесс создания оргкультуры компании [там же, с.23]

Автор не предлагает своих более детальных рекомендаций по практическому осуществлению исследовательских процедур и управленческих действий по результатам исследований. Предложенная схема носит, на наш взгляд, концептуальный характер. Она вполне пригодна для формирования на ее базе целостной методик (или набора взаимосвязанных методик, касающихся анализа всего спектра проблем).

Представляет интерес серия эмпирических исследований организационной культуры ряда московских предприятий, проведенных Т.О. Соломанидиной, опирающихся на модель К. Камерона Р. Куинна «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Эти исследования дали интересные результаты диагностического характера - как при анализе каждой организации в целом, так и структурных подразделений более крупных исследованных организации. Анализ структурных подразделений дал возможность выявить особенности субкультур. Анализ особенностей лидерства с помощью этой же методики позволил получить сведения о некоторых представлениях лидеров и подчиненных им сотрудников о стиле используемых управленческих практик, о желаемых изменениях и т.п. [См. там же: с.94-119].

Вместе с тем, некоторые выводы автора по результатам исследований достаточно тривиальны и носят общий характер. В частности, наш взгляд, не нужно проводить каких-то исследовательских процедур для определения *типа культуры* любой мелкой «семейной» фирмы, занятой производством и реализацией высокоинтеллектуальных продуктов услуг. За редким исключением это будет культура «адхократического» типа (в терминологии Камерона и Куинна). Эта же культура в значительной степени соответствует вообще любой организации «инновационного типа»- и мелкой и более крупной. Подобная модель организации и особенностей управления ею хорошо описана в многочисленной специальной литературе по менеджменту. Также и определение преобладающего типа «иерархической» культуры в крупных производственных организациях (особенно с линейно-функциональной организационной структурой, или бюрократических) – также не представляет трудностей и без проведения исследований. Да и анализ лидерства с помощью обсуждаемой методики дает слишком поверхностные представления о качествах лидеров и, главное, об их личностном ресурсе в качестве «субъектов социальных изменений» (если использовать терминологию неoinституционалистов, в том числе приверженцев деятельностно-активистских концепций развития и изменения социальных систем).

Тем не менее, наша критика не исключает положительных сторон данной методики и представляющего научный и практический интерес исследовательского опыта Т.О. Соломанидиной в ее использовании. Подобные подходы и методы исследования вполне могли бы пригодиться на *первичном* («зондажном») *этапе* более широких и разнообразных исследовательских программ. В целом же мы считаем, что необходимо стремиться к более *системным и междисциплинарным* методологическим подходам в формировании и осуществлении исследовательских программ, а также практики управленческого консультирования, касающихся проблематики организационной культуры и особенностей менеджмента конкретных производственных организаций.

Второй пример – методика, опубликованная в работе под редакцией И.В. Мишуровой [248, с.321-325]. Формирование организационной культуры в этом подходе предусматривает несколько последовательных этапов:



Рис.5. Основные этапы формирования организационной культуры [там же, с. 321]

Методы и способы изучения сложившейся организационной культуры: интервью, косвенные методы, анкетирование, изучение устного фольклора, документов, сложившихся в организации правил и традиций, практики управления.

С помощью **интервью** можно выяснить следующие вопросы:

Таблица 6.

Интервью [там же, с. 322]

Элементы культуры	Вопросы
Ключевые стратегические ценности	Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?
Организационные символы	Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?
«Герои» организации	Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?
Правила и традиции	Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?
Организационные ценности	Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Косвенные методы предполагают получение информации из распространенных в коллективе организации поговорок, пословиц «крылатых» выражений, которые по мнению работников лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых отражаются преобладающие ценности, установки и приоритеты (например, «работа не волк, в лес не убежит» и т.п.).

Изучение устного фольклора: рассказы о «героях» историй, работающих или работавших раньше, поведение которых лучше всего пропагандирует ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры. Истории про «героев» организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей: достижимость (возможность) успеха, дают

образцы для подражания (ролевые модели), устанавливают стандарты работы, мотивируют исполнителей.

Анализ документов. Анализ информации, содержащейся в документах, позволит выявить основные реальные, а не декларируемые, представления руководства относительно стратегий и процессов управления. В результате изучения документов можно уяснить, к примеру, такие представления: в какой степени бюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом, между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию оргкультуры? Каково отношение к людям и другие вопросы.

Изучение сложившихся в организации правил и традиций. Формальные документы администрации устанавливают необходимые принципы и правила, обязательные к исполнению всем персоналом. Неформальные – в той или иной степени дополняют эти правила и касаются массы контактов и взаимоотношений на производстве и за его пределами: руководителей с подчиненными, подчиненных друг с другом и т.д. Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через посредство определенных церемоний, процедур, ритуалов, принятых в организации.

Изучение сложившейся практики управления. Ее изучение является одним из важных источников информации о преобладающей организационной культуре, в том числе: насколько в организации преобладает тот или иной стиль управления; как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений); каковы преобладающие системы и формы, контроля; степень осведомленности работников о положении дел в организации и др.



Рис.6. Методы и условия создания организационной культуры

В представленной методике содержится, на наш взгляд, немало ценного для формирования программ эмпирических исследований организационной культуры и формирования мероприятий по ее изменению. Вместе с тем, она лишь частично раскрывает «инструментальную» часть исследования и конкретизацию (в рекомендациях, советах и разрабатываемом исследовательском) и прочем «инструментарии») управленческих действий «заказчиков» исследования, которые всегда преследуют прагматический интерес, соглашаясь на исследования или в той или иной мере участвуя непосредственно в социальных исследованиях своих предприятий (организаций). Их всегда интересует значительная детализация предлагаемых рекомендаций, обладающая убеждающим эффектом получения какого-то практического результата.

Третий пример - с описанием эмпирического исследования и управленческой деятельности руководства промышленной организации, нацеленной на изменение организационной культуры на базе потребностей в переходе к *инновационному* типу организации и управления [91, с.66-70].

С помощью опроса экспертов (265 чел.) в акционерном обществе «Муромский радиозавод» изучалась система индивидуальных и групповых интересов, практика взаимоотношений сотрудников по вертикали и по горизонтали, стиль руководства, особенности мотивации, отношения к мобильности, к изменениям и многие другие позиции. Проблемно-ориентированная деловая игра «Рыночная философия управления предприятием» позволила, в итоге, разработать проект новой философии предприятия и систему мероприятий по ее популяризации в коллективе, а также подкреплению обучающими мероприятиями, аттестацией персонала рядом других управленческих мер.

В этом описании небольшого практического опыта видна попытка руководителей предприятия использовать культуральные подходы в решении насущных экономических задач. Ничего необычного тут нет. Из контекста статьи об этой практике просматривается, на наш взгляд, намерение в использовании и прежней советской практики вовлечения работников в инновационные процессы, когда было принято исследовать морально-психологический климат, удовлетворенность условиями и оплатой труда, трудовыми взаимоотношениями, степень привязанности к предприятию (или желаний поменять место работы) и т.п. Потом, с началом перестройки, эту практику растеряли. Естественно, этот пример еще не дает повода утверждать, что предложена некая интересная и современная модель исследования и влияния на социокультурные процессы в производственной организации.

Наряду с несколькими приведенными примерами, очевидно, существует немало и других, но неизвестных, как говорят, «широкому читателю», - недостаточно представленных в публикациях. И сам этот факт «непредставленности» уже свидетельствует о неблагополучии с научным осмыслением и

выходом науки на помощь практике (нашим российским управленцам) с более основательно подготовленными советами и рекомендациями.

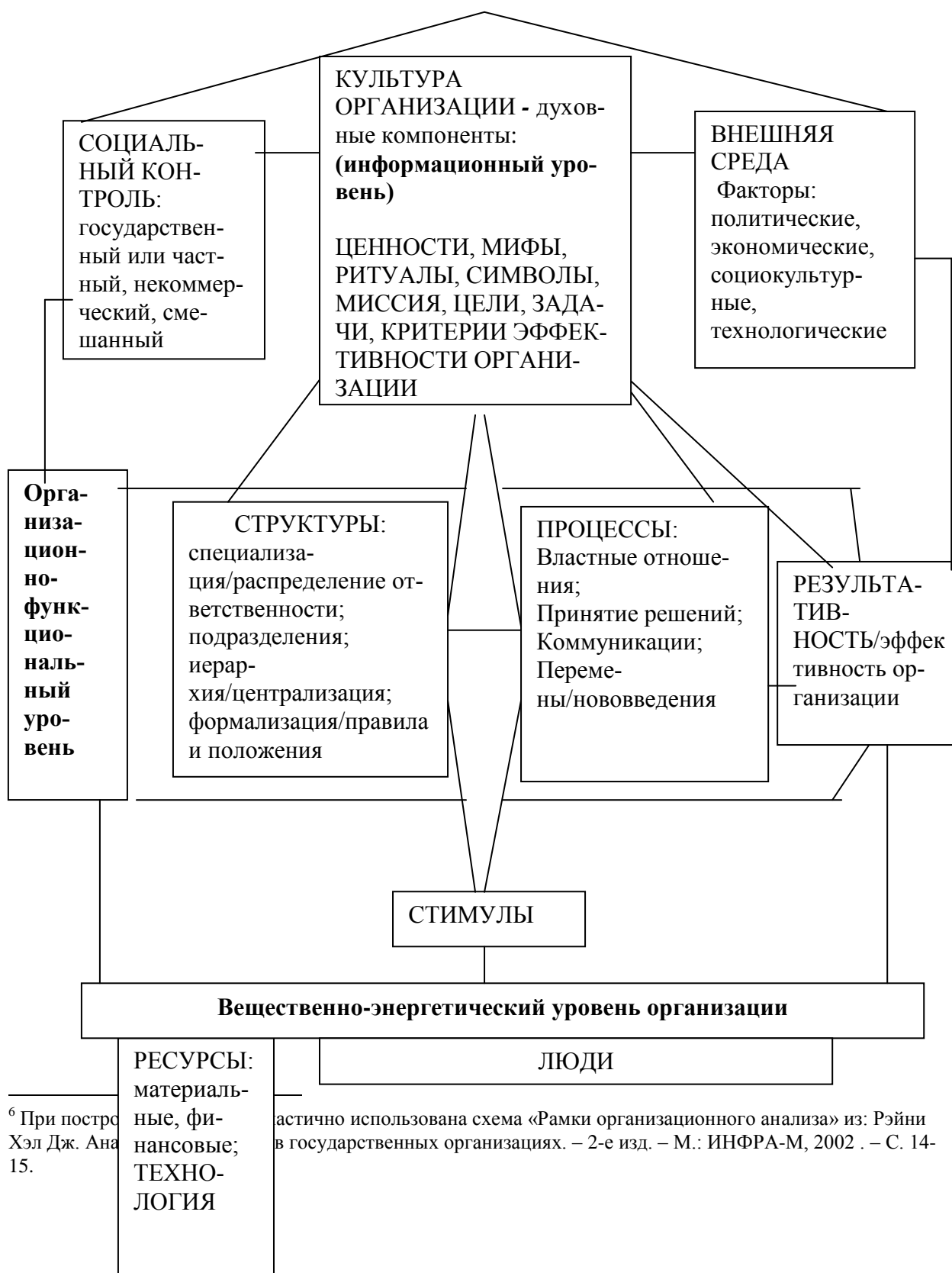
5.3. Социокультурный модульный анализ крупной производственной организации: методологическая схема

Исследования особенностей организационной культуры отечественных предприятий находится, на наш взгляд, еще в «поисковой стадии». Эти исследования пока не многочисленны, методология подобных исследований мало отработана. Безусловно, необходимо продолжать подобную исследовательскую практику: и в рамках академической науки, и, что не менее важно, - в прикладных целях, несмотря на отсутствие широкого интереса к подобным исследованиям руководителей российских предприятий.

Наряду с этим, в условиях кризисного состояния российского общества и экономики, не налаженного современного эффективного менеджмента все же было бы целесообразным предложить и *комплексный подход*, где *организационная культура могла бы исследоваться в более широком социокультурном контексте*. То есть, - целесообразно отрабатывать *целостную методологию организационного анализа* (производственной организации), где вопросы организационной культуры изучаются в комплексе и органичной взаимосвязи с остальными аспектами жизнедеятельности организации. А на основе подобного анализа можно было бы предлагать новое, всесторонне обоснованное видение стратегий развития организации. Проблематика организационной культуры будет при таком подходе восприниматься руководителями предприятий в контексте с другими важными аспектами как нечто само собой разумеющееся и необходимое.

Теоретико-методологический анализ научных представлений о сущности организации, управления, организационной культуры как социальных феноменов (в первой и второй главах данной диссертационной работы), собственная многолетняя исследовательская и управленческая практика, позво-

ляют диссертанту синтезировать эти разнообразные представления и представить примерную методологическую *«Схему социокультурного (модульного) анализа крупной производственной организации»*, и относящуюся к этой исследовательской «схеме» примерную структурную *«Модель комплексного социокультурного анализа производственной организации»*⁶ (рис.7).



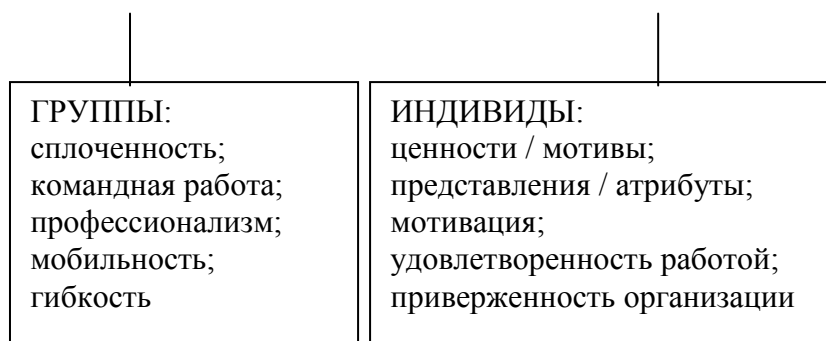


Рис. 7. Модель комплексного социокультурного анализа производственной организации

Затем предстоит обобщить результаты и приступить к последующим этапам в организационном анализе: предпроектному моделированию системы с *выбором целей* дальнейшего развития организации, *когнитивного, операционального и потокового моделирования* (для получения соответствующих «сценариев» оптимального функционирования производственной организации)⁷.

Эта примерная исследовательская «схема» и графически представленная «модель» могут, по нашему мнению, служить определенными концептуальными ориентирами для разработки конкретной *Программы социокультурного анализа крупной производственной организации*

Исследовательский процесс состоит в формировании и реализации *Программы исследования*, где конкретизируются, как это обычно делается в социальных исследованиях, цели, задачи, методы сбора и анализа информации, формы ее представления и т.п. В зависимости от целей и используемых парадигм в научно-теоретических аспектах исследования могут использоваться самые разнообразные научные подходы, известные классификации и типологии организаций, типов организационных культур, исследовательских методик и «техник» выявления и обобщения социальных фактов, значимых для целей исследования. В процессе исследования анализируются *элементы, их свойства и отношения*. Последующий синтез позволяет получить выход

⁷ См. о предпроектном моделировании новой организационной системы в Главе 2.

на формирование итоговых выводов, подготовку рекомендаций, прогнозов, используемых управленцами в разработке и реализации различных организационных мероприятий.

В структурной «Модели» (на рисунке) организационная культура представлена (условно) в качестве «социального поля» в трех «уровнях»: информационном, организационно - функциональном и вещественно- энергетическом (в терминологии универсального подхода). Наряду с этим, каждый «уровень» содержит ряд *элементов*, обладающих определенными *свойствами* (сущностными характеристиками) и находящиеся в определенных связях (т.е. *отношениях*) с другими элементами «своего уровня» и с элементами других «уровней». В тоже время, представленные в «Модели» *уровни* могут рассматриваться как своеобразные *модули*, каждый из которых может иметь то или иное количество (и разнообразие) входящих в них элементов - в зависимости от целей и задач конкретного исследования. Представленные в рисунке «модули» могут быть, при необходимости, преобразованы исследователем в ряд более мелких модулей, содержащих различные наборы элементов, обладающих определенными свойствами и отношениями.

Внешняя среда организации, или организационное окружение, - главная организационная характеристика, ради удовлетворения потребностей которой создается и функционирует любая организация. Она характерна, обобщенно, двумя важнейшими детерминантами (факторами) - 1) *макроокружением* – политическими, экономическими, технологическими, социокультурными, на которые организация не может воздействовать; 2) *деловым окружением (микроокружением)* – поставщики, конкуренты, потребители, с которыми организация непосредственно взаимодействует и может оказывать на них определенное воздействие. См. об этом: [32, с.193-195].

В социокультурном подходе к анализу особенностей *внешней среды* вполне уместно использовать широко известные в теории организаций исследовательские практики, особенно часто применяемые *стратегическим менеджментом* в маркетинговых исследованиях. Так, достаточно популяр-

ным методом анализа происходящих в макросреде событий является ПЭСТ – анализ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический факторы). Цель ПЭСТ – анализа не просто выявление значимых факторов внешней среды, но использование его для : 1) выявления изменений или тенденций развития факторов внешней среды; 2) концентрации внимания на тенденциях, имеющих наибольшее значение для организации: учета происходящих перемен при разработке стратегий организации [316; 317]. Приводим по: [26, с.411-412].

Политический/правовой фактор включает: трудовое законодательство; налоговую политику; устав компании; политику приватизации; законодательство об охране окружающей среды; общественный контроль над расходами; директивы и рекомендации международных авторитетных организаций (международная организация труда – МОТ и др.).

Экономический фактор: процентные ставки и уровень инфляции; доверие потребителей; цикл деловой активности; перспективы экономического роста; уровень безработицы; чистый доход после уплаты налогов; издержки заработной платы; конкуренция.

Технологический фактор: потенциал нового продукта; альтернативные способы предоставления услуг; новые открытия (достижения в области НТП); уровень государственного и отраслевого финансирования исследований и разработок; изменение коммуникационных технологий; новые производственные технологии; уровень передачи технологий.

Социокультурный фактор: демографические изменения; развитие системы ценностей общества; перемены в образе жизни (например, изменения состава семей, отношений к работе и к свободному времени); изменение вкусов и предпочтений потребителей (например, отношение к вопросам охраны окружающей среды и др.); уровни образования.

Наряду с прочими, ПЭСТ – анализ должен выявить характер и силу влияния изменений внешней среды на коллектив организации (т.е. силу внешней среды как важнейшего «агента социальных изменений» - в терми-

нологии современных «деятельностно-активистских» концепций изменений социальных институтов и систем).

Статистический анализ факторов внешней среды дополняют динамическим, что позволяет выявить тенденции ее развития и определить уровень и характер возможных изменений.

Кроме того, широкую популярность завоевали исследования стратегических возможностей организации с использованием «портфельных матриц». Например, Бостонская или БКГ (предложенная Бостонской консультационной группой), опирающаяся на исследования принадлежащих товарам или услугам компании доли рынка относительно роста темпов рынков. При этом (по итогам анализа) используются типология с метафорическими названиями организаций – «звезды», «вопросительные знаки», «денежные дойные коровы», «собаки», имеющие определенные характеристики в содержательном плане – от наиболее успешных компаний – до наиболее «проблемных» [318]. Приводим по: [26, с. 425].

Наряду с приведенным примером существует и немало других способов анализа внешней среды, но завершающей стадией анализа внешней среды (исследование конкурентной среды и внутренних ресурсов и возможностей компании) предполагается интеграция полученных результатов в стратегической миссии организации с помощью SWOT – анализа. Эта аббревиатура означает «сильные» и «слабые» стороны организации, ее «возможности» и потенциальные «угрозы» окружающей среды. См. об этом: [42, с.36-50].

Информационный уровень организации представлен *духовными* компонентами культуры организации: это - ценности, мифы, ритуалы, символы, миссия, цели, задачи, критерии эффективности организации. «Принадлежностью» информационного уровня, как мы упоминали в первых главах диссертационной работы, является и «коллективное сознание», присущее социальной системе. В исследовании элементов, свойств и отношений этого уровня (модуля) применим очень широкий арсенал известных средств и методов (количественного и качественного подходов) социального анализа: социоло-

гическое наблюдение, опросы, фокус-группы, опросы экспертов, контент-анализ и др.

Организационно-функциональный уровень организации включает в себя структуры и все процессы. Здесь - особенности установленной формальной организационной структуры, стандартизации и регламентации поведения: в балансе обязанностей, прав и возможностей (особенности «организационного порядка», степень «механистичности» или «органичности» компании), маркетинг, любые технологические процессы, динамика организационного ритма производства, сбыта продукции (услуг), организационно-структурных и технологических изменений. В исследовании этого уровня (модуля) не помешает предварительно «разбить» его на некоторое число более мелких.

В анализе набора элементов, их свойств и отношений, представляющих организационно - функциональный уровень, весьма уместно использовать, в числе других, модель У. Оучи, построенную на анализе семи переменных организационной культуры: 1) обязательства организации по отношению к своим членам; 2) оценка выполнения работы; 3) планирование карьеры; 4) система контроля; 5) принятие решений; 6) уровень ответственности; 7) интерес к человеку.

Вещественно-энергетический уровень организации (организационной культуры) включает все виды ресурсов – материальные, финансовые, топливно-энергетические, информационные и, конечно же, – трудовые (человеческий ресурс, потенциал). Здесь *люди* рассматриваются: а) как «индивиды – «агенты» или субъекты социального влияния», владеющие различным объемом и «силой» влияния на социальные изменения, в соответствии со своим должностным статусом и правом распоряжения тем или иным объемом всех видов ресурсов, и б) *социальные группы* (в подструктурах организации), носители различного рода субкультурных ценностей и социальной энергии, влияющие с различной силой (эффектом) на организационные изменения (агенты социального влияния в организации на групповом уровне).

«Вещественно-энергетический уровень» организации должен быть оптимально сбалансирован в количественном и качественном измерениях по всем видам ресурсов, и обеспечивать, в свою очередь, «уровень организационно-функциональный» и таким образом - эффективность функционирования организации в целом.⁸

При анализе *духовных компонентов* организационной культуры достаточно полезно воспользоваться уже известными целостными исследовательскими моделями (дополнив, при необходимости, результаты анализа какими-то другими исследовательскими процедурами и их сочетанием). Например, - это может быть интегральный подход Г. Хофштеда в исследовании национального в культуре, который основан на пяти переменных: 1) дистанции власти; 2) индивидуализма; 3) мужественности; 4) стремления избежать неопределенности; 5) долгосрочности ориентаций; и / или модель К. Камерона и Р. Куинна «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей», дающая возможность анализа существенно важных личностных представлений сотрудников о стиле управления, организационном климате и их соответствии организационным стратегиям компании, построения графических «профилей» организационной культуры и выявления тенденций в ее изменениях.

В анализе *лидерского потенциала руководителей организации* (всех уровней руководства и как «агентов социальных изменений»), полезно воспользоваться весьма интересной и недооцененной в России, как нам кажется, одиннадцати - факторной моделью личностных качеств современного менеджера, разработанной английскими консультантами по управлению М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом [34]. К важнейшим факторам, которые, по мнению авторов, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия в той или иной управленческой ситуации, они относят: 1) способность управлять собой; 2) разумные личные ценности; 3) четкие личные цели; 4) упор на постоянный личностный рост; 5) навык решать проблемы; 6)

⁸ Здесь необходимо нарабатывать исследовательскую методологию использования аксиоматики «золотого отношения», «структурного триединства», «энтропийного подхода», которые до сих пор пока не вошли исследовательскую и управленческую практику производственных организаций. См. об этом в Главах 1 и 2.

изобретательность и способность к инновациям; 7) высокая способность влиять на окружающих; 8) знание современных управленческих подходов; 9) способность руководить; 10) умение обучать и развивать подчиненных; 11) способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. По каждому фактору они предложили достаточно детальные характеристики (наборы качеств) менеджера и четкую исследовательскую методику анализа подобных характеристик.⁹

Заключительные этапы в организационном анализе:

1) Предпроектное моделирование системы с *выбором целей* дальнейшего развития организации, *когнитивного, операционального и потокового моделирования* (для получения соответствующих «сценариев» оптимального функционирования производственной организации).

2) Сопоставление особенностей действующей организационной культуры с прогнозируемым организационным развитием предприятия и выявление степени соответствия организационной культуры общей стратегии изменений.

3) Подготовка мероприятий по внесению изменений в действующую организационную культуру, с использованием схемы М. Элвессона («Великий технократический проект»), методики организационных изменений Дж. Шермерорна, Дж. Ханга, Р. Осборна («Управляемое организационное развитие») и /или каких-либо других известных исследователю методик и рекомендаций.¹⁰

⁹ На базе модели М. Вудкока и Д. Фрэнсиса и ряда других исследовательских подходов и методов исследований в середине 1990-х гг. диссертанту довелось сконструировать «Комплексную оценочную методику «Менеджер» и успешно апробировать ее в серии исследований на крупном заводе, при участии сотрудников Лаборатории социально-психологических исследований и оценки персонала ОАО КрАЗ психологов Э. Кефера, С. Фирсова, О. Титовой, математика-программиста Е. Ильина . (См. об этом в Главе 7).

¹⁰ При условии проявления интереса исследователей к предложенной нами методологической схеме организационного анализа и встречной заинтересованности руководителей предприятий в подобных исследованиях, можно надеяться на рождение новых и возможно более простых методологических подходов и методик в исследовании организационной культуры и организационном анализе в целом.