

Управление организационной культурой предприятия сферы услуг: функциональный аспект

Логинова О.Б. loginova_ob@bk.ru

Кафедра экономики и финансов СПбГУНиПТ

В статье анализируются различные подходы к классификации функций организационной культуры предприятия и предлагается авторское видение системы функций культуры организации с учетом степени ее влияния на интересы участников социально-экономического процесса. В работе подробно рассмотрены вопросы реализации функций организационной культуры предприятий сферы услуг, ориентированных на персонал.

Ключевые слова: функции организационной культуры, участники социально-экономического процесса, предприятия сферы услуг.

На современном этапе развития мировой экономики тема организационной культуры является одним из ключевых вопросов многих исследований в России и за рубежом. С переходом от технократического к инновационному управлению, требующему непрерывной адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды, достижения гибкости и конкурентоспособности, неоспоримой становится роль организационной культуры в общей стратегии развития организаций.

Существующие научные направления и подходы к определению понятия «организационная культура» (феноменологический, рационально-прагматический, организационный, типологический, функциональный и др.) предлагают различные трактовки данного явления. Так, например, исследователи, работающих в рамках функционального подхода, полагают, что сущность организационной культуры наиболее полно можно раскрыть в перечислении ее функций.

В литературе посвященной исследованию теоретических и практических проблем организационной культуры встречаются различные подходы к выделению функций этого явления.

Так, например, Х.-Ю. Варнеке выделяет следующие [1]:

- организационная культура является выражением индивидуальности организации;
- служит носителем здравого смысла предприятия, который чаще всего проявляется в привычках;
- способствует формированию коллективной преданности организации, лояльности или патриотизма работников;
- служит психологическим гарантом стабильности социальной системы организации.

Перечисленные функции можно переформулировать иначе, менее развернуто: идентификационная, охранная и стабилизационная. На наш взгляд, эти функции являются необходимыми, но при этом их нельзя назвать достаточными, так как при данном подходе отсутствует ориентация на внешнюю среду. Они характеризуют организационную культуру, как некий консервативный фундамент, который в перспективе способен отрицательно влиять на развитие организации и ее адаптацию к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Также несколько ограниченным в плане описания внешних функций представляется нам и набор функций организационной культуры, представленный Стивеном П. Роббинзом [5, с. 322]:

- разграничительная — указывает на отличия данной организации от других;
- идентифицирующая — создает у служащих ощущение уникальности их организации;
- побуждающая к лояльности и развитию — формирует преданность работников своей организации и заставляет их стремиться к чему-то большему, чем достижение личных целей;
- стабилизирующая — повышает стабильность социальной системы;
- скрепляющая — задает служащим определенные стандарты, на которые они должны ориентироваться в своих словах и поступках;
- формирующая — механизм, формирующий представления и поведения людей, определяющий «правила игры».

Более полный перечень функций предложен Т.О. Соломанидиной [6, с.18–19]. В данном случае появляется функция четко ориентированная на внешнюю — инновационная. Перечислим все функции, выделенные автором:

- познавательная — позволяет человеку познать самого себя, определить свой статус, силы, потенциал, реализовать себя в рамках конкретной организации;
- ценностеобразующая — личностные ценности развиваются или изменяются, преломляясь сквозь призму ценностей определенной социальной группы;
- коммуникационная — установление и использование эффективных для данной организации коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимодействие и взаимопонимание в оценке любого рода информации;
- нормативно-регулирующая — задает определенные нормы поведения работнику, делая это поведение предсказуемым и управляемым;
- мотивирующая — принадлежность к сильной оргкультуре само по себе является сильным стимулом к желанию действовать на благо своей организации;
- инновационная — основу этой функции составляют система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрению инноваций, социальная ответственность. Результатом ее является создание позитивного имиджа организации и завоевание высокого авторитета, как у поставщиков, так и у потребителей;
- стабилизационная — развитие системы социальной стабильности, рост сплоченности коллектива.

Ряд авторов [3,4,7] предлагает объединить все функции организационной культуры в две большие группы:

1. функции внутренней интеграции — эта группа обеспечивает целостность организации и внутреннее единство ее членов;
2. функции внешней адаптации — обеспечивают приспособление организации к условиям внешней среды и выживание в ней.

К первой группе относят такие функции как:

- охранная — специфическая система организационных ценностей — это «иммунная система», распознающая и отторгающая негативные, губительные для организации ценности внешней среды [4, с.115];
- интегрирующая — объединяет интересы членов организации, формируя ощущение принадлежности, идентичности, вовлеченности в дела организации;
- нормативно-регулирующая — обеспечивает управляемость и предсказуемость поведения членов организации;

- замещающая — организационная культура — эффективный инструмент управления, который способен заменять формальные, официальные механизмы управления;
- адаптивная — речь идет об усвоении новичками новых для них культурных ценностей, о приобщении к климату организации и рабочему окружению;
- образовательно-познавательная — фирмы с сильной оргкультурой ориентируют работников на постоянное развитие и профессиональное самосовершенствование, тем самым, пополняя человеческий капитал компании;
- мотивирующая — развитая оргкультура, проповедующая чувство принадлежности и сопричастности благородной миссии организации повышает уровень трудовой мотивации сотрудников;
- коммуникативная — в ходе погружения в оргкультуру сотрудники познают нормы поведения и средства общения, что способствует быстрому взаимопониманию, восприятию информации и единообразию ее трактовок;
- функция управления качеством — чувства сопричастности и принадлежности неизбежно рождают чувство ответственности за качество продукта или услуги;
- рекреативная — или «терапевтическая» [4, с.124] состоит в том, что организационная культура способствует созданию психологического комфорта, восстановлению душевных сил сотрудников.

Ко второй группе относят следующие функции:

- инновационная — реализация данной функции предполагает постоянный поиск новшеств, обеспечивающих конкурентное преимущество;
- формирование положительно имиджа организации — создание благоприятного впечатления о фирме в обществе;
- ориентация на потребителя — реализация принципа «клиент всегда прав»;
- регулирование партнерских отношений — формирует уважительное отношение к партнерам по бизнесу (в том числе и к конкурентам);
- приспособление организации к нуждам общества — обеспечивает интеграцию организации в социальные структуры.

М. А. Макаrenchенко, подчеркивая, что культура организации является одним из факторов повышения эффективности деятельности компании, разделила направления влияния организационной культуры на две группы: внутренние — направленные на взаимосвязи внутри организации, и внешние — направленные на взаимоотношения организации с внешней средой.

На наш взгляд, эти влияния можно представить в качестве функций организационной культуры, некоторые из которых становятся, несомненно, наиболее актуальными именно в современных рыночных условиях. Перечислим эти функции, согласно автору [2, с.36–39].

1. Внутренние:

- упрощение системы координации действий. Положительная оргкультура обеспечивает упорядоченность и последовательность действий работников без создания формальных правил и предписаний;
- повышение производительности труда. Положительная оргкультура формирует благоприятный морально-психологический климат, который в свою очередь усиливает трудовую мотивацию и влияет на производительность труда;
- ускорение процесса принятия управленческих решений и повышение качества управленческих решений;
- формирование навыков командной работы и повышение творческой инициативы работников;
- формирование стабильного трудового коллектива, снижение текучести кадров;
- улучшение качества труда персонала — в отличие от второй функции в данном случае речь идет не о количественных показателях труда, а скорее о качественных характеристиках: улучшение дисциплины труда, формирование представления об эталонном процессе труда и т.д.

2. Внешние:

- облегчение процесса заключения сделок и сокращение транзакционных издержек;
- упрощение привлечения финансовых средств (в виде инвестиций, вложений и займов);
- усиление влияния рекламы;
- увеличение гудвилла.

Гудвилл — эта разница между ценой фирмы и ценой реального основного капитала. Он формируется благодаря сложившейся положительной репутации; престижа торговой марки; наличия постоянной клиентуры, сформированной системы сбыта; опыта деятельности на рынке и авторитета управленческого аппарата фирмы в деловых кругах. Определяющим фактором формирования всех перечисленных характеристик компании является сильная положительная организационная культура.

Нетрудно заметить, что многие из описанных функций, имеющие разные названия, совпадают в своих трактовках, а некоторые, имеющие одинаковое название, раскрываются авторами абсолютно по-разному. В связи с этим, мы попытались систематизировать имеющиеся классификации функций организационной культуры, и, соглашаясь с тем фактом, что основой для классификации может служить разделение на сферы влияния — внутреннюю и внешнюю, предприняли попытку выделить авторское видение набора функций организационной культуры.

Итак, на наш взгляд, организационная культура как системное явление выполняет ряд функций, которые можно классифицировать по степени взаимного влияния организационной культуры на интересы участников социально-экономического процесса, определяемого деятельностью компании (рис. 1).



Рис. 1. Взаимное влияние организационной культуры и интересов участников социально-экономического процесса (разработано автором).

Внутренняя среда в данном случае представлена двумя группами участников: собственниками бизнеса и наемным персоналом. Подчеркнем, что в первую группу заинтересованных участников мы относим не только акционеров и

учредителей, а также и топ-менеджеров (руководство) организации. На ранних стадиях развития фирмы в большинстве случаев именно учредители (или один из них) встают у руля зарождающегося бизнеса. Да и в дальнейшем, при найме на пост управляющего менеджера со стороны, широко распространена практика, при которой он становится партнером, получая определенный процент от прибыли или являясь держателем пакета акций. Персонал для целей нашей классификации можно разделить на две группы: собственно персонал и соискатели.

Внешнюю среду (общество), в свою очередь, мы рассматриваем в двух плоскостях: непосредственные участники — потребители, партнеры, поставщики, конкуренты; и опосредованные участники — жители микрорайона, района, города, экология, государственные органы.

Несомненно, что вся совокупность функций организационной культуры является той системой, которая обеспечивает существование организации, поддерживая ее становление и развитие как с учетом факторов внутренней, так и внешней среды. Предлагаемое разделение функций по конечному результату их выполнения для каждой категории участников социально-экономического процесса является достаточно условным. Однако нам представляется целесообразным выделить наиболее приоритетные выгоды от реализаций функций организационной культуры для каждой группы заинтересованных сторон (табл.1)

Таблица 1. Результат выполнения функций организационной культуры предприятия.

Функции	Участники социально-экономического процесса		
	Внутренняя среда		Внешняя среда
	собственники физического и финансового капиталов (акционеры, учредители, высшее руководство)	Собственники специфического фирменного человеческого капитала (персонал, соискатели)	Общество (потребители, партнеры, поставщики, конкуренты, жители микрорайона, района, города, экология, государственные органы)
1	2	3	4
Группа идентифицирующих функций			
Имиджеобразующая	способствует упрощению привлечения финансовых средств; облегчению процесса заключения сделок, привлечению потенциальных соискателей; усилению влияния рекламы; и в целом - увеличению гудвилла.	создает у служащих ощущение уникальности их организации	задает верные ориентиры в соответствующей отрасли

1	2	3	4
Инновационная	постоянный поиск новшеств, обеспечивающих конкурентное преимущество	применение творческих возможностей и знаний конкретной личности, человеческого интеллекта, что, в свою очередь, стимулирует дальнейший рост творческой деятельности	повышает уровень жизни каждого человека и общества в целом за счет разнообразия и качества производимой продукции и услуг
Смыслообразующая		служит носителем здравого смысла организации	
Группа интеграционных функций			
Стабилизационная	рост сплоченности коллектива, снижение текучести кадров	повышает стабильность социальной системы организации	
Нормативно-регулирующая	эффективный инструмент управления, способный заменить формальные правила и предписания	задает персоналу определенные стандарты, на которые они должны ориентироваться в своих словах и поступках (в том числе и в неординарных ситуациях)	
Мотивирующая	способствует формированию коллективной преданности и влияет на производительность труда	проповедует чувство принадлежности и сопричастности, побуждая действовать во благо своей организации	
Когнитивная	пополнение человеческого капитала компании	развитие, реализация индивида в рамках конкретной организации	
Коммуникационная	установление и использование эффективных для данной организации коммуникационных потоков	быстрое взаимопонимание, восприятие информации и единообразие ее трактовки	
Рекреативная		способствует созданию психологического комфорта, восстановлению душевных сил сотрудника	
Интеграция организации в социальные институты			приспособление организации к нуждам общества
Группа адаптационных функций			
Охранная	«иммунная система», распознающая и отторгающая негативные, губительные для организации ценности внешней среды		
Ориентационная		первичная консультация новичков	

1	2	3	4
Социализация		адаптация для новичков, усвоение новыми членами компании организационной культуры	
Регулирование партнерских отношений			формирует уважительное отношение к партнерам по бизнесу (в том числе и к конкурентам)
Клиентоориентирующая			адаптация к быстро меняющимся предпочтениям клиента (потребителя)

Итак, значение культуры для организации выражается в совокупности выполняемых ею функций. Весь комплекс указанных функций должен выполняться культурой организации на принципах системности, с одной стороны, и ситуационности, с другой. Так, например, выполнение клиентоориентирующей функции, направленной на внешнюю среду (общество), невозможно без одновременной реализации инновационной, мотивационной, когнитивной и коммуникационной функций. При этом следует отметить, что степень влияния организационной культуры на результаты деятельности предприятия различается в зависимости от отрасли, в которой это предприятие действует. В связи с этим и набор функций организационной культуры, наиболее важных для предприятия, также зависит от специфики его функционирования.

С точки зрения автора, наиболее сильное влияние организационной культуры наблюдается на предприятиях сферы услуг, особенно в индустрии туризма и гостеприимства. Являясь клиентоориентированными, организации сферы услуг наиболее остро нуждаются в реализации и развитии группы функций, ориентированных на персонал.

Во-первых, они создают у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности. Присутствие же у сотрудников клиентоориентированной организации чувства уверенности и гордости за свое предприятие способствует их мотивации и улучшению качества обслуживания (имиджеобразующая, смыслообразующая функции).

Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное. А опыт ведущих мировых предприятий сферы обслуживания показывает, насколько существенную роль играет ориентация и адаптация сотрудников. Она

позволяет сотруднику лучше понимать, что от него ожидает клиент и как ему это предоставить (функция социализации, ориентационная и нормативно-регулирующая функции)

В-третьих, внутриорганизационная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания). Эта функция организационной культуры способствует также формированию у работников гордости за своих сотрудников. Как следствие, они будут гораздо охотнее прислушиваться к ним как к наставникам и учителям (а институт наставничества очень эффективен на предприятиях сферы услуг) (мотивационная, рекреативная, коммуникационная функции).

Следует отметить, что на предприятиях сферы услуг более чем в других отраслях выполнение вышеперечисленных функций зависит от стиля руководства и поведения руководителя. Безусловно, руководитель клиентоориентированного предприятия должен быть эталоном, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, которое предполагается развить у подчиненных. Руководитель и менеджеры должны быть воплощением доброжелательности, коммуникабельности, вежливости. При этом, на наш взгляд, важно, чтобы эти качества проявлялись не только по отношению к клиентам, но и по отношению к подчиненным. Иначе, при наличии двойного стандарта отношений к людям, персонал будет воспринимать декларируемые руководством ценности только как формальность и транслировать такое поведение руководства по отношению к нему на клиентов. Соответственно не будет реализован целый ряд функций организационной культуры. С практической точки зрения в гостиничном комплексе, например, применение этого метода может заключаться в том, что руководитель службы портье может иногда лично выходить приветствовать новых клиентов, представляя собой при этом образец дружелюбия, вежливости, приветливости. Также шеф-повар ресторана может иногда устраивать «показательные выступления», в ходе которых он, например, на глазах у клиентов готовит то или иное блюдо, а потом сам обслуживает их, демонстрируя безупречное обслуживание, желание удовлетворить мельчайшие потребности клиентов и неизменное дружелюбие.

Таким образом, в основе реализации функций организационной культуры на предприятиях сферы услуг лежит формирование и развитие в персонале таких качеств, которые будут гарантировать повторное обращение клиента в ор-

ганизацию и рекомендации другим людям. Соответственно, реализуя вышеперечисленные функции, необходимо воздействовать на: имидж обслуживающего персонала (униформа, манера поведения при обслуживании); умение сотрудников находить решение в нестандартных ситуациях; навыки общения персонала с гостями; улучшение сервиса и имиджа заведения.

В случае выполнения данных функций организационная культура — станет тем инструментом, который, во-первых, помогает выжить, адаптироваться к внешней среде (группа адаптационных функций) и быть ею признанным (группа идентификационных функций), во-вторых, с его помощью организация может эффективно работать как единая команда (группа интеграционных функций).

Список литературы

1. Варнеке, Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие/ Х.-Ю. Варнеке; пер. с немецкого. — М.: МАИК "Наука/Интерпериодика", 1999. — 280 с.
2. Макаренченко, М.А. Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур/ М.А. Макаренченко. — СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. — 159 с.
3. Одегов, Ю.Г. Организационная культура: возможности реализации/Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко// Управление корпоративной культурой. — М.: Издательский дом «Гребенников». — 2010. — №2 (6). — с. 69–80.
4. Организационная культура/ Под ред. Шаталовой Н.И. — М.: Издательство «Экзамен», 2006. — 652 с.
5. Роббинз, С.П. Основы организационного поведения/ С.П. Роббинз: пер.с английского. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 448 с.
6. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании/ Т.О. Соломанидина. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 624 с.
7. Шэйн, Э. Организационная культура и лидерство/ Э. Шэйн; пер. с английского под ред. Т.Ю. Ковалевой. — СПб.: Питер, 2008. — 336 с.

Service industry organizational culture management: the functional aspect

Loginova O.B.

The paper analyzes different approaches to the classification of functions of organizational culture. This article offers a subjective vision of culture functions considering its influence on the interests of participants in socioeconomic process. This paper describes how to implement staff oriented functions of organizational culture in service enterprises.

Keywords: functions of organizational culture, participants in socioeconomic process, service enterprises.