

## **Организационная культура в информационно-коммуникационной системе предприятия**

М. А. Макаrenchенко

Понимание важности организационной культуры и особый интерес к ней появился у западных исследователей в начале 80-х годов XX века, после проведения в США крупного исследования, имевшего целью выявление решающих факторов успеха лучших компаний и фирм. В ходе исследования было выявлено, что «по существу, трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая была бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой именно с ней, организационной культурой» [4; с.28-29].

Следует отметить, что если в признании наличия феномена организационной культуры и его существенной роли в деятельности организации ученые и менеджеры практически единодушны, то трактовка содержания данного явления вызывает значительную дискуссию. Например, в работе К. Камерона и Д. Эттингтона [8] приводится более десяти опубликованных определений понятия организационной культуры.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты:

1. Авторы ссылаются на базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях, эти предположения часто связаны с видением окружающей среды и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.).
2. Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры, ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.
3. Третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается "символика", посредством которой ценностные ориентации передаются другим (новым) членам организации.

В итоге, можно определить организационную культуру как стабильную, долгое время неизменную систему ценностей, заповедей и допущений, преданность которым характерна для организации в целом и всех ее членов, и которая передается новичкам организации с помощью набора символов. Такое понимание позволяет разграничить концепцию организационной культуры и концепцию морально-психологического (социально-психологического) климата коллектива, активно разрабатывавшуюся

советскими исследователями.<sup>1</sup> Под морально-психологическим климатом понимался «эмоциональный настрой коллектива, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности, и характер межличностных отношений» [1, с.392]. Таким образом, организационная культура – это явление значительно более стабильное, длительное и менее субъективное, чем климат организации.

Организационная культура может быть классифицирована по целому ряду признаков. *По охвату* культура может быть разделена на *доминирующую и субкультуру*. Доминирующей является культура организации в целом, а субкультурой называется культура отдельной малой группы – элемента организации.

*По степени формирования* различают *сильную и слабую культуру*. Сильная культура характеризуется полностью сформированной системой ценностей, которая четко определена, активно поддерживается и имеет широкое распространение. Чем больше членов организации разделяют эти ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура. Слабая культура характеризуется плохо сформированной и нечеткой системой ценностей или частой их сменой (заменой). Слабая культура, в первую очередь, свойственна молодым или реорганизованным фирмам, но может существовать и в компании, имеющей значительный опыт работы, если в них отсутствует система поддержки и защиты культуры.

Организационная культура может быть разделена и *по уровням*. Согласно концепции Э. Шейна [10], организационная культура имеет три уровня, причем познание организационной культуры начинается с первого, "поверхностного" или "символического" уровня, имеющего материальное выражение и включающего такие внешние факторы, как: применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т.п.. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее составляющих.

Исследователи, пытающиеся познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от личных установок, мотивов и особенностей людей. Исследователи часто ограничиваются изучением этого уровня, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, "глубинный", уровень включает основные подсознательные ("неявные") предположения, которые трудно четко сформулировать даже

---

<sup>1</sup> Например, Крупин Н. Н. Психологический климат трудового коллектива. - Нальчик, 1976.; Лебедев Б. Н. Морально-психологический климат коллектива. - М., 1976., Парыгин Б. Д.. Социально-психологический климат коллектива. - Л., 1981 и др

самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, выделяются такие как отношение к бытию и обществу в целом, общее отношение человека к труду и организации, восприятие времени и пространства и т.п..

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационной культуры на **объективную и субъективную**. Субъективная организационная культура включает разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. Сюда включают ряд элементов духовной части символики культуры: мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и методики решения руководителями проблем, их поведения в целом. Эти характеристики создают различия между схожими на вид организационными культурами. Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением: здание компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвет и объем пространства, бытовые удобства, кафетерий, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды, брошюры и т.п. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация. Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для определения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Важно различать **декларируемую и реальную** культуру. Первая существует на бумаге (в виде годовых отчетов, официальной миссии (кодекса) компании, выдвигаемых ею лозунгов и т.п.) и представляет собой желаемое состояние вещей. Реальная культура, может быть как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей. В последнем случае такое противоречие может вылиться в острейший конфликт организации, организационный кризис и привести даже к полному краху фирмы.

Организационная культура представляет собой интегрированную систему, состоящую из следующих составляющих - подсистем:

- Системы целей;
- Системы знаний;
- Системы коммуникаций;
- Системы моральных ценностей и норм;
- Системы методов организации функционирования и развития культуры;
- Система защиты культуры.

По своим содержательным характеристикам организационная культура может быть разделена на типы. Однако в существующей литературе

отсутствует единая типология организационной культуры по этому признаку. Практически каждым автором предлагается своя классификация организационной культуры.

Существуют три основных пути формирования организационной культуры:

1. Культура заложена основателем фирмы. Примером такой фирмы является компания У. Диснея.
2. Культура сформировалась постепенно, в ходе конкурентной борьбы. Примером такой компании является «Coca-Cola.».
3. Культура привнесена и сформирована менеджерами сознательно.

Организационная культура обеспечивает такие характеристики организации, как стабильность, предсказуемость и упорядоченность действий, единство целей и низкая конфликтность. Она может быть зафиксирована в виде специального документа – кодекса фирмы, а может существовать без формального оформления. И в том и в другом случае, она действует одинаково эффективно. Причем, в любом случае, организационная культура имеет ряд носителей, с помощью которых она классифицируется, проявляет себя и передается новичкам. Такими носителями являются:

1. Мифы, постулаты и культурные нормы;
2. Традиции и обычаи;
3. Символы (дизайн, одежда, стиль ведения совещаний и др.)
4. Язык (термины, сленг, прозвища и т.д.)
5. Принимаемые решения и система санкций (политика руководства).

Указанные составляющие организационной культуры могут быть еще более детализированы. Так, Ф. Харрис и Р. Моран [3] предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик:

- осознание себя и своего места в организации (одни организации ценят сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление и активность работника);
- коммуникационная система и язык общения (использование системы устной, письменной и других невербальных коммуникаций различается от группы к группе, от организации к организации);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, спецодежды, деловых стилей, и т.п.);
- привычки и традиции в области питания (организация питания работников, включая наличие или отсутствие столовых или кафетериев на предприятии, дотации на питание, периодичность и продолжительность перерывов на еду и т.д.);
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности выполнения заданий работниками фирмы и эффективность использования рабочего времени, соблюдение распорядка и способы поощрения за это);
- взаимоотношения между людьми, различными по возрасту и полу, статусу и власти, опыту и знаниям и т.п.;

- ценности и нормы (моральные и этические постулаты, цели и предпочтения, поощряемые мотивы деятельности, а также то, как эти ценности сохраняются и защищаются).
- вера (вера в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое поведение);
- процесс развития работников и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы, подходы к объяснению явлений и их причин, способы и предметы обучения и т.п.);
- трудовая этика и мотивирование работников (отношение к работе и ответственность за нее, качество и оценка работы, система вознаграждений и наказаний).

Культуры могут быть *положительными* или *отрицательными*. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности. Отрицательная культура - источник сопротивления и суматохи, она может препятствовать эффективному процессу принятия решений. Чтобы культура была эффективной силой в организации, она должна быть сильной и положительной.

Следует учесть то, что культура фирмы призвана быть рычагом повышения эффективности ее деятельности, одним из ресурсов достижения финансового успеха.

Каким же образом влияет организационная культура на эффективность организации в целом и систему ее бизнес-коммуникаций? Существуют следующие направления воздействия организационной культуры на деятельность организации:

#### **I. Внутренние** (направленные на взаимосвязи внутри организации):

1. *Упрощение системы координации действий.* Положительная организационная культура формирует у работников четкое понимание того, какие действия требуются от них без создания формальных правил и предписаний, она обеспечивает упорядоченность и последовательность действий работников.
2. *Повышение производительности труда* (в том числе труда менеджеров). Положительная организационная культура формирует позитивный морально-психологический климат организации, снижает конфликтность и повышает сплоченность и интеграцию трудового коллектива, усиливает положительную экспансивность и мотивацию труда. В результате, увеличивается и положительный эффект работы персонала фирмы, повышается производительность труда.
3. *Ускорение процесса принятия управленческих решений и повышение качества управленческих решений.* Хорошо сформированная культура облегчает процесс управления фирмой и упрощает как разработку управленческого решения, так и его реализацию.
4. *Формирование навыков командной работы и повышение творческой инициативы работников.* Современные рыночные реалии требуют принятия упреждающих решений творческого характера, умения эффективно работать в команде. Но ответ на эти вызовы времени

невозможен, если в организации не сформирована соответствующая культура, если ее нормы и обычаи не стимулируют активного участия работников в деятельности фирмы.

## II. *Внешние* (направленные на взаимоотношения с внешней средой)

1. *Облегчение процесса заключения сделок и сокращение транзакционных издержек.* Организационная культура направлена не только на формирование системы взаимоотношений внутри фирмы, но и на взаимодействие с внешней средой. Заказчики (потребители), поставщики и партнеры по бизнесу могут восприниматься как конкуренты (или даже враги), а могут определяться как коллеги, друзья, в зависимости от того, какая культура сформирована в данной организации. Положительная культура позволяет облегчить процесс ведения переговоров и заключения сделок, а, в итоге, привести к финансовому выигрышу в виде уменьшения транзакционных издержек.
2. *Упрощения привлечения финансовых средств* (инвестиций и займов). Положительная организационная культура активно формирует позитивный имидж фирмы и, следовательно, упрощает привлечение дополнительных финансовых средств.
3. *Усиление влияния рекламы (ее эффективности).* Организационная культура, с одной стороны, непосредственно связана с маркетинговой стратегией фирмы, ее рекламной политикой, уровнем рекламного прессинга на потребителя, а, с другой стороны, как отмечалось выше, организационная культура формирует имидж фирмы на рынке. Поэтому позитивная организационная культура позволяет значительно повысить эффективность рекламы марки и товаров.
4. *Увеличение гудвилла.* Обобщающим финансовым показателем положительного результата воздействия организационной культуры на функционирование фирмы на рынке может быть увеличение гудвилла. – цены «неосязаемого капитала» [2; с. 63], определяемой как разность между ценой фирмы и ценой реального основного капитала.

Одним из наиболее перспективных и наименее изученных аспектов влияния организационной культуры на эффективность деятельности фирмы является взаимосвязь организационной культуры и организационной структуры предприятия. До настоящего времени исследования, посвященные направлениям совершенствования организационной структуры фирмы и изучению организационной культуры, существовали как бы параллельно. Несмотря на то, что к организации применялся системный подход, одна из важнейших ее характеристик чаще всего оставалась за рамкой исследования. На односторонность и ошибочность такого подхода указывал Д. Сильверман, отмечавший, что «основная ошибка большинства исследований – представление организаций как совокупности систем, которые могут быть описаны и поняты без обращения к... рассмотрению работающих в них людей» [9; с.33]. По его мнению, существующие теории организации рассматривают ее с точки зрения менеджеров, игнорируя влияние рядовых

работников и самой психологической атмосферы фирмы. Но у Д.Сильвермана критика существующих теорий организации привела к полному отрицанию системного подхода как методологии исследования, в то время как ошибочность скорее заключалась (и заключается зачастую сейчас) в упрощенном и огрубленном понимании самого системного подхода.

Так, под организационной структурой фирмы, согласно системному подходу, следует понимать совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Поэтому, очевидно, недопустимо смешивать понятия «организационная структура» и «структура управления», хотя такое смешение встречается в литературе достаточно часто. На наш взгляд, более верным представлением о соотношении этих понятий является то, что количество структур в таком непростом организме, как фирма, достаточно велико, и эти структуры взаимодействуют между собой [5,с.100]. При таком подходе, структура управления является только одним из блоков организационной структуры, без сомнения блоком важным и во многом определяющим, но не единственным. Важными составляющими организационной структуры являются коммуникации, потоки информации и система горизонтальных связей в организации. Следует также учитывать, что организационная структура - это поведенческая система, которую составляют люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач

Однако исследователь, желающий осуществить анализ организационной структуры фирмы с учетом ее соответствия организационной культуре, неизбежно сталкивается с целым рядом проблем, важнейшей из которых является отсутствие разработанной методики и внятного инструментария осуществления исследования. Создание подобной методики и инструментария, основанного на системном подходе, является одной из наиболее актуальных задач современной теории организации.

Рассматривая влияние организационной культуры на эффективность деятельности фирмы необходимо отметить, что для того, чтобы организационная культура обеспечивала повышение эффективности деятельности организации (служила ее резервом) она должна удовлетворять ряду требований, которые в частности следуют из результатов исследования наиболее успешных компаний:

- это должна быть сильная и хорошо сформированная культура, недопустимо для фирмы, желающей добиться успеха, пускать процесс формирования культуры «на самотек», в надежде, что она сформируется сама собой;
- это должна быть культура, ориентированная на успех – достижения лучших результатов, в том числе финансовых (снижение издержек, рост доходов и т.д.);
- культура должна быть оригинальна, она должна иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурами большинства других фирм, она должна иметь свое ни с кем не смешиваемое лицо;

- культура должна быть неподражаемой; если одна компания является весьма успешной, другая фирма не может надеяться достичь сопоставимого успеха, делая попытки точно копировать культуру первой компании, «догоняющая» фирма будет всегда оставаться на втором плане, осуществляя подобные усилия;
- культура должна соответствовать внешнему окружению фирмы, в каждом конкретном случае при формировании организационной культуры необходим ситуативный подход, учитывающий условия, в которых функционирует конкретная организация;
- культура должна соответствовать внутренним характеристикам организации таким, как используемая технология, масштаб и вид деятельности. Одна используемая технология требует акцента на стабильности и предсказуемости действий, в то время как другая технология требует усиления изменчивости и готовности пойти на риск.

Необходимо учитывать также и обратное, негативное влияние на эффективность функционирования организации отрицательной организационной культуры. Как показывают проведенные исследования, существуют следующие характеристики, позволяющие определить, что культура организации относится к негативному типу:

1. Для работников характерно равнодушие, они избегают показывать свои или разделять чужие чувства или эмоции, происходящее на предприятии по большому счету никого не волнует.
2. Обезличивание проблем и размывание ответственности, на собраниях и совещаниях, проводимых менеджерами, почти никогда не указываются конкретные фамилии.
3. Слепое подчинение. Рядовые работники и менеджеры низшего звена никогда не оспаривают тех, кто облечен властью и всегда ждут, чтобы они брали инициативу в решении проблем на себя.
4. Жесткий консерватизм, организация нацелена на отсутствие каких-либо изменений и воспринимает любые перемены как негативный фактор.
5. Работа сотрудников происходит в режиме изоляции друг от друга. Дискуссии и обмен мнениями по служебным вопросам не допускаются, общение между сотрудниками сведено до минимума.
6. Негативная экспансивность (активно проявляемые антипатии между сотрудниками). Работники организации воспринимают друг друга в основном как противников и конкурентов.

Говоря об исследованиях организационной культуры российских предприятий, нельзя не отметить тот положительный факт, что в последние годы значительно увеличилось число публикаций, посвященных данному вопросу. Но, отмечая начавшееся продвижение российских ученых по пути изучения данной проблемы, нельзя не заметить и ряд трудностей (угроз), возникающих на этом пути.

Во-первых, теоретической базой производимых исследований сформирована не полностью, отсутствует единый подход к изучению организационной культуры. Это проявляется, например, в том, что каждым



исследователем предлагается своя классификация организационной культуры.

Во-вторых, отсутствует также признанная методика изучения организационной культуры, исследования носят в основном узкий, прикладной характер и осуществляются, как говорится, на свой страх и риск.

Наконец; в-третьих, существует угроза того, что изучение организационной культуры фирмы будет осуществляться исключительно в рамках управления персоналом. Производимые исследования осуществляются в основном именно в данном направлении. В этом случае влияние организационной культуры на целый ряд важнейших характеристик организации останется за рамками изучения. Задаче расширить область исследования организационной культуры фирмы, насколько это по силам автору, и была посвящена данная статья.

### **Список литературы**

1. Андреева Г. М., Социальная психология. – М.: МГУ, 1980.
2. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2004.
3. Грейсон Дж. К., О,Делл К., Американский менеджмент на пороге XXI века.- М.: Экономика, 1991.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры.. - СПб: Питер, 2001.
5. Макаренченко М. А. Теория организации и организационное проектирование производственных систем. – СПб.: Из-во ИБП, 2002.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001
7. Cameron K.S., Ettington D. The conceptual foundation of organization culture /Higher Education: Handbook of Theory and Research, - N.Y: Agathon, 1998..
8. Silverman D., The Theory of Organizations, Heinemann,1976.
9. Sheine E.H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-ss,1985