

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Проблема формирования организационной культуры актуальна в условиях постоянно изменяющейся внутренней и внешней среды. Целенаправленное изучение организационной культуры может помочь в решении проблемы стабилизации и повышения эффективности организации. Организационная культура образовательного учреждения становится предметом исследования в ходе решения задачи развития кадрового потенциала общества.

Ключевые слова: организационная культура, миссия организации, кадровый потенциал, ценности, имидж организации, управленческое решение.

Уровень и качество организационной культуры отдельных субъектов становятся в последнее десятилетие предметом пристального внимания российских исследователей. Специфический воспроизводимый ресурс организационной культуры является фактором, все более активно влияющим на всю социально-экономическую систему региона.

Проблема формирования организационной культуры образовательного учреждения становится все более актуальной, учитывая тот факт, что намного рациональнее решать задачу развития кадрового потенциала общества, делая акцент не только на содержательной, но и на организационной стороне образования.

В условиях быстро изменяющейся внутренней и внешней среды слишком дорого обходится неготовность кадров решать стратегические и тактические задачи организации, где им приходится работать.

Необходимо нахождение общих точек в понимании ОК, в процессах, сопровождающих ее развитие, как в сфере образования, так и в организациях и предприятиях разного уровня.

Несовпадение между сформировавшейся ОК образовательного учреждения и ОК предприятия (организации) было не столь очевидным в условиях тотального планирования. Сегодня, в ситуации постоянных изменений (а можно сказать, и потрясений), гибкость и адаптивность как руководителей, так и персонала становятся залогом эффективности.

В ходе изучения особенностей организационной культуры образовательных учреждений, предприятий и организаций г. Оренбурга мы выявили существенные противоречия в «портретах эффективной (идеальной) личности». То

есть наиболее предпочитаемым личностным комплексом в образовательном учреждении является высокий интеллектуальный уровень, неконфликтность, усидчивость. Активность и самостоятельность хотя и отмечаются респондентами, но в иерархии важных характеристик «идеального выпускника» занимают невысокие ранговые позиции. Менеджеры, напротив, как наиболее желаемый отметили симптомокомплекс, включающий активность, гибкость, адаптивность, высокую скорость вхождения в деятельность. Таким образом, можно говорить об отсутствии преимущества в требованиях, предъявляемых личности в ходе социализации (школа – вуз – профессиональная деятельность). Организационная культура, формирующая и ценностное, и мотивационное поле, имеет несоответствующий вектор развития в вышеназванной триаде, что, несомненно, приводит к противоречиям в ходе адаптации к новым условиям.

Необходимо осмыслить принципы и технологии развития ОК, которые могут содействовать успешной адаптации выпускника, являющегося кадровым потенциалом общества, в условиях меняющейся внутренней и внешней среды. Осознанная мотивационная и ценностная преимущество может сократить разрыв между сегодняшними школьниками, студентами и работниками любой организации.

Организационная культура предприятий формируется под воздействием внешней среды, которая в современных российских условиях характеризуется неустойчивостью развития и непоследовательностью реализации принятых норм.

Отечественные исследователи полагают, что повсеместный кризис отечественных предприя-

тий требует немедленного внедрения систем антикризисного менеджмента предприятий, которые базируются на совокупности принципов стратегического и оперативного управления. Правильно сформулированную и построенную организационную культуру предприятия следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии [1].

Миссия и цели, ею определяемые, – это та содержательная база, которая может стать фактором осознанного развития организации.

Но это общее положение останется банальностью, если не будут приняты во внимание обстоятельства, определяющие специфику развития предприятий по уровню их организации. Наиболее важна в этом смысле функция руководства. При этом выделяют три направления формирования и развития организационной культуры: поведение руководителей (стиль руководства), которое определяет поведение работников (стиль работы); культурные атрибуты (ценности и убеждения, мифы и легенды, традиции и ритуалы, символика и пр.); кадровая политика организации. И какую бы организацию мы ни рассматривали, эти направления развития организационной культуры являются базовыми.

Для эффективной деятельности предприятий важной является система управления в организации. В научной литературе детально изучены способы принятия решений, основанные на единоначалии (индивидуальный) и на коллективном (коллегиальном) подходе, а также отмечается, что ни один из приведенных способов в «изоляции» от другого не будет эффективным. Подчеркивается, что стиль управления и принятия управленческих решений фактически всегда «вписан» в социокультурную среду организации, так как в противном случае среда обладает достаточным запасом сил и средств на отторжение того или иного руководителя, имеющего иные

социокультурные предпосылки, от данной среды, а соответственно от данной организации.

В идеале на каждом предприятии должен реализоваться такой определенный тип управления, который при оптимальных условиях способствовал бы введению инноваций в соответствии с социокультурной средой, а также использованию имеющихся и потенциальных возможностей исходя из рыночных отношений. При этом заметим, что проблемы, требующие своего решения, в частности на предприятиях малого бизнеса, могут быть постоянные (узловые – по Ю.Д. Красовскому), блуждающие (сосредоточены вокруг базовых проблем) и случайные. В принятии управленческого решения относительно каждого вида проблем целесообразно рассматривать предпочтительные ориентации руководителя на «формализованные или персонализированные управленческие отношения», в полной мере влияющие на процесс принятия решения. Каждая из данных ориентаций может быть классифицирована. Мы представляем ниже, в таблице 1, классификацию, которая составлена на основе работ Ю.Д. Красовского.

Ю.Д. Красовский считает, что если все три типа формализованной ориентации выражены достаточно сильно, то в решении проблем руководитель может воспринимать поступающую к нему информацию как угрозу своему социальному статусу, а отбирать будет ту, которая обеспечивает компромиссное соотношение данных позиций.

При сильной выраженности типов персонализированной ориентации вся поступающая информация при решении проблем чаще всего воспринимается с позиций развития данной зоны управления в организации, совмещающей все противоположные позиции [2]. При этом выделенные две ориентации могут как совмещаться, так и противоречить интересам руководителя при принятии управленческого решения. Эта тенденция характеризует процесс при-

Таблица 1. Классификация ориентаций руководителя организации

Ориентация	Классы ориентации
Формализованная	авторитарная: «властные полномочия – делегированные полномочия» технократическая: «стабилизация производства – модернизация производства» бюрократическая: «централизация – диверсификация»
Персонализированная	демократизаторская: «открытые коммуникации – закрытые коммуникации» гуманизаторская: «личность – работник» инновационная: «инициативность – исполнительность»

нения управленческих решений руководителя любой структуры.

Управление организационной культурой осуществляется постоянно, когда менеджеры осуществляют планирование, организацию, руководство и контроль. Изменению организационной культуры способствуют факторы внешней среды, отбор и прием новых членов организации, исключение членов, отклоняющихся от норм, наиболее важна в этом смысле функция руководства. Собственно, последняя наиболее ярко проявляется, когда возникает необходимость перемен в организационной культуре в интересах стратегического менеджмента или под влиянием жизненно важных для данной организации факторов. В этих случаях возможен конфликт между сложившейся культурой организации и ценностями, преобладающими во внешней среде.

Этот конфликт очень ярко проявлен в несостоятельности многих образовательных учреждений в формировании эффективного кадрового потенциала общества. Таким образом, сложившаяся в образовательном учреждении система ценностей, формируемая организационной культурой, не способствует адаптации выпускника к требованиям социума.

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами. Первый представляет как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит, реакция на успехи и промахи сотрудников, реакция на кризисные ситуации. Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

При втором способе действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации. Управление культурой предполагает возмож-

ность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и ее усилению.

Таким образом, управление организационной культурой вбирает ее формирование, укрепление (сохранение) и изменение. Выделяются три направления формирования и развития организационной культуры: поведение руководителей (стиль руководства), определяющее поведение работников (стиль работы); культурные атрибуты (ценности и убеждения, мифы и легенды, традиции и ритуалы, символика и др.); кадровая политика. И это объединяет предприятия и организации любого уровня и направленности.

Управление организационной культурой подвергается влиянию внешней среды, но остается достаточно самостоятельным процессом. На управление организационной культурой активно воздействует стиль руководства организацией (индивидуальный или коллегиальный), формирование информационного пространства и информационных потоков. Ядром управления организационной культурой является выработка ценностей организации и на их основе – норм и форм поведения. Формирование организационной культуры опирается на закрепление высших ценностных установок, таких как миссия и идеология компании.

Процесс перемен не может не затрагивать в той или иной мере главный компонент организационной культуры – ценности. Как подчеркивает М. Сухорукова [4], ядром организационной культуры являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения организации. Именно ценности, разделяемые членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а следовательно, обеспечивается достижение целей организации. Этот феномен может и должен являться ключевым в организационной культуре образовательного учреждения.

Организационные ценности и нормы могут включать в себя следующее содержание:

– предназначение организации и ее «лицо» (лидерство в своей отрасли; преданность духу профессии; новаторство);

– значение различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);

– обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

– критерии выбора на руководящие должности (старшинство или эффективность работы; влияние неформальных отношений и групп);

– организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; использование новых форм организации работы);

– стиль руководства и управления (стили авторитарный, консультативный или сотрудничества; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процессы принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; возможность компромиссов);

– распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

– характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; особые условия общения);

– пути разрешения конфликтов (участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций; применение официальных или неофициальных путей; оценка эффективности работы).

Как видим, в этом обширном списке находят себе место определенные ориентации в выборе и поддержании управленческих стилей и того, что их обеспечивает.

Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации. Задача должностных лиц, ответственных за поддержание организационной культуры, заключается в том, чтобы четко различать сотрудников, которые только внешне декларируют солидарность с культурными ценностями организации, и тех, кто внутренне глубоко разделяет и четко следует этим ценностям в своем поведении.

В условиях рыночной экономики, высокого динамизма производства условием выживания предприятия становится умение действовать на предельно широком поле неясных и нечетких способов поведения. Требуется гибкость менеджмента и исполнителей, личностей на производстве. Организационная культура начинает определять пределы гибкости системы в экстремальных ситуациях, она выражает степень подготовленности коллектива к осуществлению преобразований, и степень зрелости рассматривается именно под этим углом.

По результатам анализа психологических портретов кадрового резерва управленческих кадров по Оренбургской области выявлена общая проблема: при наличии четких личных ценностей размытость и неопределенность в иерархии личных целей. Это высвечивает актуальную проблему – неготовность к стратегическим гибким решениям. Руководство зачастую становится процессным и поэтому не всегда эффективно в условиях быстро меняющихся внутренней и внешней среды. Подготовка гибкого и адаптивного руководителя и работника – это стратегическая задача, и она должна решаться именно в общем социокультурном пространстве сформированной организационной культуры образовательных учреждений, предприятий и организаций, принимающих выпускников.

Отметим, что Т. Питерс и Р. Уотерман [3], исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех. Это: приверженность своему делу; ориентация на действие; всегда поворачиваться лицом к потребителю; проявлять самостоятельность и предприимчивость; иметь связь с жизнью и ценностное руководство; ориентироваться на производительность человека; сочетать свободу действий и жесткость одновременно.

Обратимся к проблеме имиджа организации как контролируемого руководством и управляемого элемента организационной культуры.

Имидж организации может быть искусственно создан или существовать как стихийно возникающая форма представленности организации в сознании людей в виде конкретного образа этой организации, включающего как реальные, так и вымышленные ее свойства. Внутренний имидж организации – это представле-

ния сотрудников о компании, источником которых является организационная культура. Внешний имидж организации – это представления о компании у ее внешнего окружения, в качестве которого выступают различные целевые группы. Источником формирования имиджа здесь является собственный опыт взаимодействия с организацией и различные косвенные источники информации.

Основным субъектом имиджа является человек как представитель той или иной группы. Социальную группу также можно рассматривать в качестве носителя имиджа организации. Каждый человек разделяет картину мира, принятую в его группе (согласно теории социальной идентичности). Культура группы оказывает решающее влияние на возникновение групповой картины мира (в случае организации это организационная культура). Сходство групповых ценностей, норм и представлений обуславливает относительное единообразие в оценках социальных объектов членами группы.

Проблема имиджа организации как элемента организационной культуры, бесспорно, актуальна и на уровне образовательных учреждений. Только сегодня начинает формироваться система иерархии образовательных учреждений, что, несомненно, простимулирует тенденцию формирования имиджа, создания индивидуального образовательного бренда.

При анализе вероятности успешных изменений организационной культуры следует учесть следующие факторы: персональные изменения в руководстве, фазу жизненного цикла организации, возраст, размер фирмы, силу существующей культуры и субкультур. На этой основе формируется определенный имидж организации – социально-психологическое явление, существующее на уровне отдельной личности, группы, которое включает когнитивные, эмоционально-оценочные и мотивационные структуры, влияющие на поведение людей.

Аспекты внутренней интеграции организационной культуры следующие: выбор методов коммуникации, границы групп и критерии вхождения и выхода из групп, власть и статус, личностные отношения, награждения и наказания, идеология и религия. Внешняя сторона организационной культуры выражается в историях, легендах, символах, ритуалах, обрядах.

«Сила» культуры организации чаще всего определяется тремя моментами: «толщиной» культуры; степенью разделяемости культуры членами организации; ясностью приоритетов культуры.

Неустойчивость внешней среды содержит для организации риски, справиться с которыми она может лишь при высоком уровне мобильности, адаптивности, инновационности, что выдвигает определенные требования к организационной культуре. Действия, эффективные в обстоятельствах форс-мажора, могут предприниматься и без включения ресурсов организационной культуры предприятия в целом – на уровне управляющей «команды», но мировой и отечественный опыт показывают, что ресурс организационной культуры всех работников, когда их число крайне ограничено, игнорировать нецелесообразно, а в определенных ситуациях опасно для предприятия, поскольку этим разрушается внутренняя среда организации.

Организационная культура включает ценности и нормы, свойственные для организации, стиль и процедуры управления, концепции технологического и социального развития, принимаемые большей частью организации философию и идеологию управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, установки и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура задает границы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из иерархических уровней, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией.

Организационная культура может рассматриваться как фактор, объединяющий в единую систему организации, предприятия, образовательные учреждения. ОК может рассматриваться как поле, решающее три задачи:

- интегрирующую (общая система ценностей и мотивов, как в общеобразовательном учреждении, так и на предприятии и организации);
- стабилизирующую (некоторое стабильное, достаточно ригидное плато, выполняющее роль «психологического буфера»);
- адаптирующую (формирование гибкости и адаптивности в условиях изменяющихся внутренней и внешней среды).

Для того чтобы организационная культура современного образовательного учреждения независимо от статуса действительно могла выступить существенным ресурсом приближения качества образования к требованиям рынка труда, необходимо четко знать, каковы социально-психологические механизмы формирования организационной культуры и как эти механизмы работают, т.е. обеспечивают целенаправленное развитие у выпускников требуемой мотивации и поведения на базе сложившейся системы ценностей.

Также целесообразно подчеркнуть, что происходящие в стране изменения социально-экономических отношений, связанная с ними дифференциация культур в сфере реальной эконо-

мики и управления отражаются в изменении организационной культуры образовательных учреждений. Несмотря на сугубо индивидуальный для каждого образовательного учреждения характер оргкультурной трансформации, во всех образовательных учреждениях первыми, как правило, начинают меняться представления о целях деятельности и практически неизменными даже через длительный промежуток времени остаются общий стиль руководства и критерии успеха. Необходимо, чтобы процесс этой трансформации проходил целенаправленно, осознанно, стратегически оправданно и соответствовал требованиям, предъявляемым сегодняшним состоянием рынка труда.

19.10.2010

Список литературы:

1. Колос А.Л., Репка Д.А. Место и роль организационной культуры в антикризисном управлении предприятием // Труды филиала МГТУ им. Н.Э. Баумана в г. Калуге. Специальный выпуск: Материалы международной науч.-техн. кон. «Приборостроение 99». – Калуга: Изд-во Н. Бочкаревой, 1999.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: Юнити-Дана, 2004.
3. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
4. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом. – 2000. – №11.

Сведения об авторе:

Чайковская Ирина Анатольевна, доцент кафедры общей психологии Оренбургского государственного педагогического университета, кандидат психологических наук, доцент
460000, г. Оренбург, ул. Советская, 6, fpogpu@yandex.ru

Chaykovskaya I.A.

Organizational culture under the conditions of the changing internal and environment.

The problem of the formation of organizational culture is urgent under the conditions of the constantly changing internal and environment. The goal-directed study of organizational culture can help in the solution of the problem of stabilization and increase in the effectiveness in the organization. The organizational culture of educational establishment becomes the object of experiment in the course of solution of the task of the development of the enlisted potential of society.

Key words: organizational culture, the mission of organization, enlisted potential, value, the image of organization, the administrative solution.

References:

1. Kolos, AL, Repka, DA Place and role of organizational culture in crisis management company, Trudy branch MSTU. NE Bauman in Kaluga. Special Issue: Proceedings of the International Scientific and Technical. concentration. «Instrument 99» .- Kaluga: Izd AN Botchkareva, 1999.
2. Krasovskii, JD Organizational behavior. - Moscow: Unity-Dana, 2004.
3. Peters T., Waterman R. In search of effective governance. - Moscow: Progress, 1986.
4. Sukhorukov, M. Values as a key element of organizational culture / management staff. - 2000. - № 11.