

Подходы к управлению организационной культурой и их основные противоречия

© 2007 С.А. Бочаров

Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)

Рассматриваются основные подходы к управлению организационной культурой и проблемы их применения на практике. На опубликованных в различных работах примерах рассматривается эффективность этих подходов. Кроме того, приведены общие сведения о содержании организационной культуры, закономерностях ее происхождения и развития.

В последние годы все больший интерес вызывают вопросы, связанные с исследованиями организационной культуры. К сожалению, с ростом числа этих исследований растет и количество противоречий в различных подходах. В данной статье мы предпринимая попытку идентифицировать эти расхождения. Это, действительно, очень актуальный вопрос, поскольку организационная культура имеет свойство формироваться безо всяких усилий со стороны руководства, т. е. стихийно. Причем она оказывает влияние на все сферы работы в компании, что и объясняет растущее внимание к данному феномену.

Для достижения обозначенной цели следует, прежде всего, выделить основные подходы к управлению организационной культурой. Затем мы рассмотрим чуть подробнее их различия и обозначим путь разрешения этих противоречий. В своей работе мы будем опираться на результаты исследований различных ученых, работающих в этой области (Маслов, Камерон, Куинн), а также на результаты исследований автора.

Однако прежде чем переходить к сущности проблемы, следует определить само понятие организационной культуры. Дело в том, что единой общепринятой точки зрения здесь нет: разные авторы приводят разные определения. К примеру, далеко не все согласны с тем, что организационная и корпоративная культура - разные названия одного явления. Мы не будем заострять внимание на этих противоречиях или подвергать сомнению какую-либо из точек зрения. Тем не менее необходимо сразу договориться о терминологии и четко определить, что же мы понимаем под термином "организационная культура" в данной статье.

Любая группа объединенных общей целью людей вырабатывает свои правила и пути взаимодействия. Это очень хорошо прослеживается и давно выявлено психологами. Более того, воздействие внешней среды на данную группу накладывает свой отпечаток, поскольку последняя стремится приспособиться к этому воздей-

ствию. Другими словами, люди составляют собой систему, которая (что и следует ожидать) работает и развивается по законам систем. Один и тот же человек, попадая в различные группы, вынужден изменять свое поведение, чтобы "вписаться" в работу. Если он не способен приспособиться, то группа начинает демонстрировать негативное отношение, стремясь исключить этого человека из своего состава. Так функционируют малые группы, и трудно ожидать от организаций, что они будут действовать по другим законам. Действительно, и малая группа, и крупная организация построены из одних и тех же элементов - людей. Тем не менее фирма представляет собой более сложное образование, поскольку состоит из множества различных по численности групп и их объединений. Члены каждой группы взаимодействуют друг с другом, с другими группами, с внешней средой, выполняют возложенную на них работу, преследуют свои личные интересы. Из всего этого складывается комплексная система взаимоотношений и правил поведения, которая и носит название организационной культуры. Таким образом, в данной статье под термином "**организационная культура**" мы будем понимать набор базовых установок, которые группа сформулировала для решения проблем внешней адаптации и внутренних взаимодействий и которые в прошлом работали достаточно хорошо, чтобы признать их верными и преподавать новичкам как правильный путь восприятия и мышления в отношении этих проблем. Таково определение, данное Э. Шейном¹, но оно, на наш взгляд, наиболее полно отражает сущность того явления, о котором идет речь в данной статье.

Как уже говорилось выше, в первую очередь следует выделить основные подходы к управлению организационной культурой. Таких концепций в настоящий момент можно выделить

¹ См.: *Shein H.E. Organizational Culture and Leadership. Second edition. Jossey-Bass. San-Francisco, 1997.*

три. Почти до середины прошлого века психологическим факторам в управлении организацией уделялось совсем немного внимания, т.е. вопросы управления организационной культурой не ставились вообще. Это подход научной и административной школ менеджмента. Хоттернские эксперименты наглядно продемонстрировали значение человеческих отношений в работе фирмы, но проблема исследования организационной культуры как таковой была сформулирована только в 70 - 80-х гг. прошлого века. Сейчас масса ученых работают в данной области, и результаты наглядно показывают силу влияния организационной культуры. К примеру, Камерон и Куинн² приводят следующую статистику. Только 20% фирм, внедривших TQM, достигли запланированных показателей качества. Это же относится и к реинжинирингу бизнес-процессов, и к сокращению численности персонала: абсолютное число фирм получило неудовлетворительный результат от использования таких программ. Исследования показали, что успеха добились лишь те компании, которые в стратегию изменений включили план мероприятий по изменению организационной культуры. Все эти данные привели к некоторой абсолютизации роли культуры. Сторонники данного подхода утверждают, что достаточно управлять организационной культурой, а остальные сферы будут подвергаться саморегуляции.

Естественно, что такая концепция вызвала массу критики. В частности, Маслов указывает на регулируемую роль организационной культуры. Другими словами, ее следует использовать как эффективный инструмент в рамках общей стратегии управления персоналом³. Это третий подход.

Итак, мы выделили основные концепции в управлении организационной культурой. Наиболее приближенной к “золотой середине” представляется последняя, инструментальная, которая не абсолютизирует и не игнорирует организационную культуру. В силу этого она представляется оптимальным путем дальнейшего развития теории и практики управления, но здесь не следует игнорировать первый, классический подход, к которому можно отнести работы Тейлора, Файоля, Вебера и др. В частности, Тейлор предложил следующие принципы управления персоналом⁴:

² См.: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.

³ См.: Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. М., 2004.

⁴ См.: Тейлор Ф. Принципы научного управления. М., 1992.

- разработка оптимальных методов работы на базе научного изучения затрат;
- абсолютное следование разработанным стандартам;
- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда;
- контроль по специализированным направлениям со стороны функциональных менеджеров;
- поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами.

Файоль, яркий представитель административной школы управления, в своих “универсальных принципах” также уделил особое внимание отношениям между людьми в организации, выделив поддержание корпоративного духа в один из этих принципов. Таким образом, основоположников первых школ управления нельзя упрекнуть в игнорировании человеческого фактора. Однако практиками эти рекомендации востребованы не были. Отсюда возникло впечатление, что “отцы” науки менеджмента “механистически понимали человека”. К сожалению, большинство современных практикующих руководителей российских предприятий понимает процесс управления именно в таком смысле. Вопрос организационной культуры грубо игнорируется, что приводит к финансовым потерям в виде упущенной выгоды. Исследования автора⁵, проведенные с использованием метода экспертных оценок, показали, что эти потери могут составлять до 24% валовой прибыли. Существуют примеры предприятий как в России, так и за рубежом, когда негативная организационная культура вела к медленному распаду фирм и подразделений. Из зарубежных предприятий можно назвать завод компании “General Motors”⁶, а из отечественных - Пермский стекольный завод⁷. В первом случае изменения на предприятии проводили японские специалисты фирмы “Toyota”, а во втором - внедрял собственные разработки В.И. Бовыкин. Примечательно то, что в обоих случаях все изменения коснулись только системы управления персоналом: оборудование, рынки сбыта, даже сам персонал (!) оставались прежними.

Указанные примеры иллюстрируют еще один важный аспект. Изменение системы уп-

⁵ См.: Бочаров С.А. Исследование организационной культуры как поиск путей повышения эффективности функционирования компании // Актуальные проблемы современного управления и экономики: Межвуз. сб. науч. тр. М., 2004. Вып. 7.

⁶ См.: Камерон К., Куинн Р. Указ. соч.

⁷ См.: Маслов В.И. Указ. соч.

равления персоналом изменило организационную культуру в очень короткий срок. К примеру, В. И. Бовыкин работал с Пермским заводом пять недель. Безусловно, здесь речь идет не о полном изменении корпоративных ценностей, а только об их адаптации к целям руководства предприятий. Действительно, несмотря на все многообразие типов организационных культур, каждая из них может быть эффективной. Это хорошо демонстрируют примеры из практики⁸. Можно сделать вывод, что любой из указанных в данной статье под-

ходов может быть успешно применен, если уделить ему должное внимание. Однако российские менеджеры сейчас уделяют явно недостаточно внимания науке управления. Проблема противоречий между подходами к управлению организационной культурой перетекает в проблему противоречия между теорией и практикой. Возможно, развитие нашей экономики во многом зависит именно от начала массового внедрения достижений теории менеджмента (особенно подходов, разработанных отечественными учеными) в практику.

Поступила в редакцию 06.11.2006 г.

⁸ Например: *West D. A Parable about Management Style*. 2000. Электронный документ. Режим доступа: <http://www.managementlearning.com>