

Оценка силы организационной культуры и направления ее развития

© 2010 О.Е. Стеклова

Ульяновский государственный технический университет
E-mail: osteklo@mail.ru

В статье описывается способ оценки силы организационной культуры и предлагается направление ее развития в условиях неопределенной внешней среды.

Ключевые слова: сила организационной культуры, ценности, нормы, развитие организационной культуры.

Организационная культура, как система ценностей, норм и культурных форм, независимо от содержания становится мощным ориентиром и регулятором поведения, если обладает достаточной силой. Большая сила культуры может стать серьезным тормозом на пути изменений, следовательно, необходимо измерить и оценить составляющие силы культуры для получения запланированного эффекта от изменения организационной культуры.

Сила культуры - параметр, который показывает, сколько членов организации разделяют стержневые ценности, насколько четко они их выделяют как главные, признают их таковыми и привержены им¹. Измерение силы культуры проводится с помощью опроса, в котором устанавливается степень распространенности и круг тех ценностей, которые определяют содержание организационной культуры. Организации с сильной культурой имеют согласованный набор ценностей и норм, тесно связывающих членов друг с другом и способствующих их вовлеченности в процесс достижения организационных целей, что приводит к более продуктивной деятельности.

Слабая культура характеризуется размытым ценностным ядром, в состав которого включается большое количество ценностей, и они не принимаются большинством сотрудников. В силу этого она не способна четко ориентировать персонал организации и не позволяет руководителю предсказывать поведение работников. Культура характеризуется низкой степенью совпадения выборов основных ценностей, в ней трудно выделить ценностное ядро, при этом нормативная составляющая также недостаточно развита или противоречит ценностной составляющей, что обуславливает низкую эффективность совместной деятельности.

Существующие методики, оценивающие силу культуры², не позволяют четко определить направленность и способы усиления организаци-

онной культуры для повышения эффективности организации.

Для измерения силы культуры представим организационную культуру как пространство, состоящее из ценностей и норм. Ценностная составляющая культуры отвечает за ориентацию - задает личностно значимые цели, мотивацию и частичную регуляцию поведения через принятые ценности-средства. Нормативная составляющая представлена формально закрепленными нормами поведения, которые поддерживаются соответствующими санкциями. Культура является сильной, если обе составляющие имеют достаточно высокие значения (рис. 1).

Вектор "ориентация на ценности" показывает направление усиления ценностной составляющей культуры, которая определяет ее содержание.

Ценностная составляющая рассчитывается как среднее арифметическое из количества работников, выбравших пять наиболее важных ценностей-целей и ценностей-средств (формула 1).

$$C = \frac{C1 + C2}{2}, \quad (1)$$

где $C1$ - средняя арифметическая из количества респондентов, выбравших пять самых популярных ценностей-целей (формула 2):

$$C1 = \frac{c11 + c12 + c13 + c14 + c15}{5}, \quad (2)$$

где $c11, c12, c13, c14, c15$ - ценности-цели, получившие наибольшее число голосов;

$C2$ - средняя арифметическая из количества респондентов, выбравших пять самых популярных ценностей-средств (формула 3).

$$C2 = \frac{c21 + c22 + c23 + c24 + c25}{5}, \quad (3)$$

где $c21, c22, c23, c24, c25$ - ценности-средства, получившие наибольшее число голосов.

Например, на обследуемом предприятии средняя арифметическая по пяти основным цен-

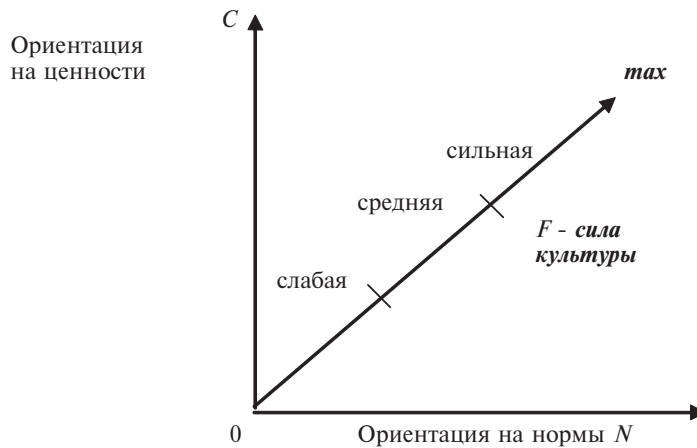


Рис. 1. Вектор развития силы организационной культуры

ностям-целям составила 54,6%, а по ценностям-средствам - 52%, следовательно, уровень принятия ценностей составил 53,3%.

Вектор “ориентация на нормы” показывает усиление нормативной составляющей, которая выражает требования к поведению человека без обязательного внутреннего согласия с ними. Нормативная составляющая получается в результате вычитания из 100% процента нарушений трудовой дисциплины (формула 4).

$$N = 100\% - 5 \cdot n, \quad (4)$$

где N - нормативная составляющая организационной культуры;

n - количество зафиксированных нарушений трудовой дисциплины.

Согласно статистике³ процент зарегистрированных нарушений трудовой дисциплины составил 7,9%, что, по негласным оценкам работников, составляет примерно 20% от всех нарушений. Следовательно, в реальности уровень нарушения норм составит 39,5%.

Вектор силы культуры показывает, в каком направлении необходимо развивать культуру, чтобы она была максимальной по силе: в сильной культуре обе составляющие развиты хорошо. Силовой вектор можно условно разделить на три отрезка: первый соответствует слабой организационной культуре, второй - средней по силе культуре, и последний отрезок относится к сильной организационной культуре. Величина силового вектора определяется по теореме Пифагора (формула 5).

$$F = \sqrt{C^2 + N^2}, \quad (5)$$

где F - сила организационной культуры, измеряется в процентах к максимальной величине - 141% (в идеале);

C - ценностная составляющая, максимальная величина составляет 100% (в идеале);

N - нормативная составляющая, максимальная величина составляет 100% (в идеале).

На рис. 2 изображен вектор силы организационной культуры ОАО “Автодеталь-Сервис”.

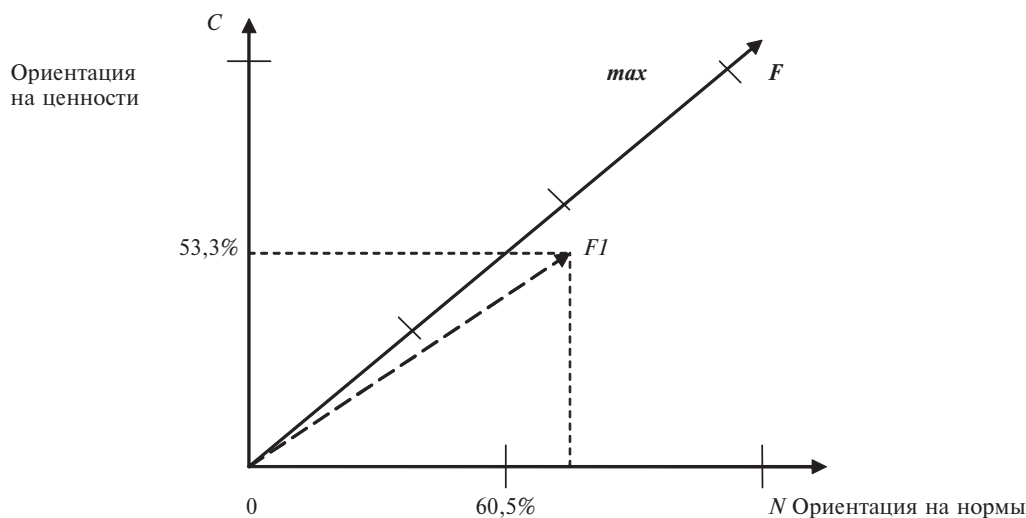


Рис. 2. Вектор силы организационной культуры ОАО “Автодеталь-Сервис”

Длина вектора силы организационной культуры ОАО “Автодеталь-Сервис” $F1$ равна 80,6296, что составляет 57% от максимальной силы культуры.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что организационная культура средняя по силе, она неустойчива к внешнему и внутреннему воздействию и плохо регулирует поведение сотрудников. Это можно расценить как положительный фактор, так как среднюю по силе культуру можно изменять более сильными воздействиями и более кардинально.

В реальности организационная культура не может быть абсолютно сильной, поскольку существуют сотрудники, которые еще не приняли или не могут принять организационные ценности, и всегда есть такие сотрудники, которые в чем-либо нарушат нормы, специально или по незнанию. Следовательно, необходимо работать над усилением организационной культуры в запланированном направлении.

Чем ближе направление развития организационной культуры к направлению развития в сторону ценностной составляющей, тем больше свободы для творчества у сотрудников организации, ниже интенсивность взаимодействия между сотрудниками и меньше их сконцентрированность на целях организации.

Развитие рыночной экономики повышает степень неопределенности внешней для организации среды, что вызывает необходимость в повышении гибкости поведения, большего разнообразия возможного поведения организации во внешней среде. Конкурентоспособность организации связана с возможностью быстро реагировать на изменения внешней среды, требований потребителей, что обуславливает определенные качества персонала, организационной структуры, стиля руководства, которые согласуются с инновационной организационной культурой.

Инновационность культуры организации определяется принятием большинством сотрудников в составе основных таких ценностей, как “готовность к изменениям”, “ориентация на потребности клиентов”, готовность к обучению и т.п.⁴

Для формирования инновационного содержания организационной культуры необходимо в данном случае усилить ценностную составляющую с ориентацией на пропаганду инновационных ценностей. Кроме того, в таком случае существует возможность использовать нормативную поддержку, так как степень соблюдения норм невысокая. Внедрение норм, поддерживающих новые, и укрепление норм, поддерживающих старые, подходящие нам ценности, усилят нормативную и ценностную составляющие организационной культуры.

Культура инновационной организации расположена между векторами развития, направленными на ценностную составляющую, и вектором силы культуры.

Инновационный потенциал организации представлен ее сотрудниками, их способностью производить и (или) перерабатывать инновации. Приведение в действие творческого, инновационного потенциала возможно, если сотрудник заинтересован в этом, что требует сильной мотивации к инновационной деятельности. Такие сотрудники обладают определенными характеристиками, например, высоким уровнем профессиональных знаний, наличием опыта и навыков применения этих специализированных знаний, что характерно для персонала организаций с достаточно сильной ценностной ориентацией.

Приближение вектора развития к вектору силы культуры свидетельствует о возрастании эффективности творческой деятельности за счет возникновения синергетического эффекта от со-

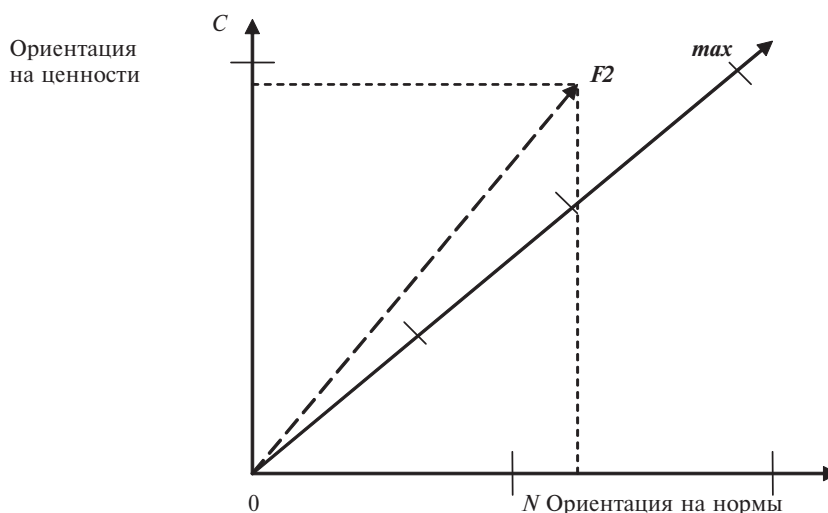


Рис. 3. Вектор развития инновационной организационной культуры

Характеристики условий формирования инновационной культуры

Условия	Характеристика условий формирования
Потребность адаптироваться к изменениям внешней среды	При наличии острой необходимости в изменениях руководство будет стремиться обеспечить создание наилучших условий для внедрения инновационной организационной культуры. Формирование инновационной культуры требует длительного времени и сильной мотивации к изменению своего поведения и поведения сотрудников
Уровень квалификации персонала	Высокий уровень квалификации является важным условием развития инновационной организационной культуры. Низкоквалифицированный сотрудник не в состоянии производить и внедрять инновации, поскольку не способен осознавать сильные и слабые стороны своей деятельности, вносить что-то новое, более совершенное
Развитая система информирования	Система информирования - система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации. Для системы коммуникаций инновационной организации характерен свободный поток информации, инновационная культура требует ясности политики, знания стратегии и участия в процессе планирования, необходимы горизонтальные потоки информации, непосредственные контакты, наличие возможности выдвижения массы разнообразных идей и предложений, хорошая "обратная связь" на всех направлениях, взаимодействие и возможность развития своих идей
Система стимулирования инновационного поведения	Стимулирование инновационного поведения обеспечивает положительное подкрепление инновационного поведения. Участие в формировании целей, самостоятельное формулирование задач, самооценка работников, разделение ответственности и совместное выдвижение новых идей стимулируют большое разнообразие поисковых усилий и снижение конформизма, создают дополнительные условия для творческой деятельности
Система обучения и развития персонала	Система обучения обеспечивает приток необходимой и современной информации, освоение новых методов и технологий, повышение квалификационного уровня работников. Отсутствие такой системы приведет к отставанию, относительному снижению уровня квалификации, потере источника развития
Благоприятный социально-психологический климат	Социально-психологический климат инновационной организации характеризуется высоким уровнем доверия, допускается возможность поисковых ошибок, что позволяет сотрудникам вести себя более импульсивно, стимулирует интуитивное поведение, принятие риска и признание возможности ошибок, а также активный творческий поиск и широкую потенциальную отдачу от усилий работников, укрепление веры в собственные творческие возможности и неформализованные действия
Система передачи культурного опыта	Система передачи культурного опыта укрепляет чувство стабильности, упорядоченности, заряжает положительными эмоциями, ориентирует на достижение значимых ценностей
Механизм контроля	Механизм контроля, взаимосвязанный с другими составляющими управления, мягкий, корректирующий контроль, допускается внутренний самоконтроль. Снимает ограничения по средствам достижения целей, использования альтернативных форм трудового процесса и организационных структур. Усиливает стремление к сотрудничеству и творчеству

вместных творческих поисков, нацеленных на процветание организации. Мотивационный процесс затрагивает не просто процесс творчества, а процесс целенаправленного, общественно значимого совместного творчества.

На рис. 3 изображен вектор F_2 , который показывает направление развития инновационной культуры в ценностно-нормативном пространстве.

Умеренно сильная инновационно направленная культура является наилучшим вариантом развития организационной культуры в предпринимательской организации.

Инновационная культура организации приобретает все большую значимость в условиях повы-

шающейся неопределенности и возрастающей конкурентности внешней среды. Способность предпринимательской организации продуцировать и использовать инновации, чутко реагировать на изменения окружающей среды, на потребности и запросы потребителей, при этом не теряя единства целей, ценностей и значений, определяется степенью развития инновационной организационной культуры. Формирование инновационного содержания организационной культуры возможно при наличии определенных условий. В таблице представлены характеристики условий формирования инновационной культуры.

При частичном или полном отсутствии данных условий необходимо формировать их вмес-

те с формированием культуры, что позволяет наиболее эффективным образом развивать организационную культуру, обладающую инновационным содержанием.

Наличие подходящих условий способствует не только усвоению инновационных ценностей, но и их реализации в трудовом поведении сотрудников.

Оценка силы организационной культуры с помощью предложенной методики позволяет определить стратегию и тактику ее усиления, а также возможные меры по совершенствованию ее содержания.

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М., 2003. С. 437

² См.: Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие. Кострома, 2003. С. 129; Ильина О.С. Корпоративная культура: тенденции развития и инструменты регулирования // Вестн. РУДН. Серия "Социология". 2007. №2. С. 66-70.

³ Отчет службы персонала ОАО "Автодеталь-Сервис" о нарушениях трудовой дисциплины за 2009 г.

⁴ Николаев А.И., Лисин Б.К. Инновационная культура как культура перемен (проблемы, задачи, дефиниции, предложения) // Инновации. 2002. №2-3 (49-50).

Поступила в редакцию 06.01.2010 г.