

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

**Аннотация** В статье рассмотрены основные направления развития системы управления организационной культурой, в числе которых формирование имиджа предприятия, развитие системы нетрадиционной мотивации, развитие системы оценки кандидата на должность и интеграция новых сотрудников в коллектив организации.

В целях успешного функционирования предприятия, необходимо создание системы управления организационной культурой. Так, по оценкам западных специалистов, организационная культура обеспечивает примерно 80% роста производительности труда на предприятиях, находящихся в аналогичных экономических условиях. Наряду с эффективной стратегией и высококвалифицированным персоналом, как правило, преуспевают те предприятия, которые располагают сильной культурой и особым стилем управления. В японском и американском бизнесе сложились теории «пяти факторов» и «семи факторов» успеха организации (табл. 1).

Таблица 1 – Факторы успеха организации, сложившиеся в японском и американском бизнесе

Японская теория «пяти факторов»	Американская теория «семи факторов»
1. Культура организации 2. Управленческая квалификация 3. Создание групп 4. Стратегическая структура 5. Система вознаграждений	1. Стратегия 2. Структура организации 3. Система управления 4. Стилль управления 5. Разделяемые ценности 6. Кадры (человеческие ресурсы) 7. Квалификация персонала

Как видно из таблицы, и в той, и в другой теории представлена организационная культура. Однако если в американском бизнесе она ставится на 5-е место, то в японском – на 1-е место. Сегодня именно Япония демонстрирует удивительную способность поставить себе на службу культуру. Не случайно для этой страны характерен огромный динамизм во многих сферах науки, техники, производства <sup>1</sup>.

Для эффективного воздействия организационной культуры на развитие предприятия должны быть разработаны соответствующие мероприятия.

Их разработка должна осуществляться по следующим направлениям:

- формирование имиджа предприятия и таких его составляющих, как философия, миссия и основные цели предприятия;

- развитие системы нетрадиционной мотивации, включающей в себя моральные стимулы, ритуалы, привлечение сотрудников к участию в управлении;
- разработка программы сопоставления ожиданий и ценностей кандидата на вакантное место и самой организации;
- интеграция вновь принятых сотрудников в коллектив организации.

Все эти направления взаимосвязаны между собой. Лишь в единстве они создают необходимый синергетический эффект воздействия организационной культуры на развитие предприятия (рис. 1).

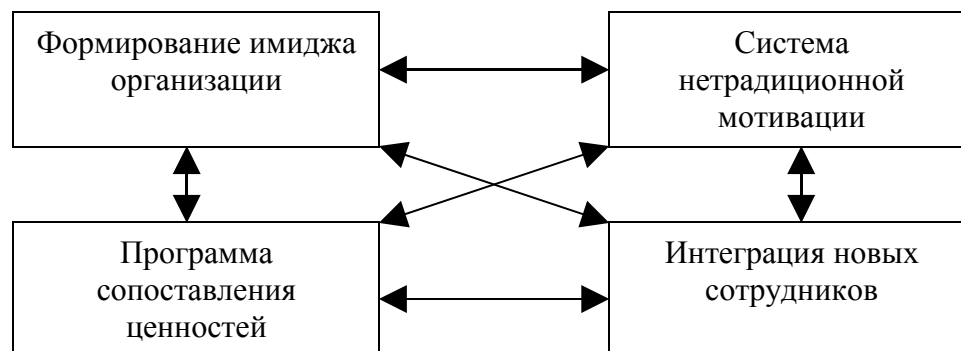


Рисунок 1 – Направления развития системы управления организационной культурой

Рассмотрим более подробно каждое из направлений формирования и развития организационной культуры.

Имидж предприятия – это тот позитивный образ, который складывается у клиентов данного предприятия: покупателей и пользователей товаров и услуг, поставщиков, заказчиков, партнеров, акционеров.

Имидж складывается из миссии предприятия, в которой раскрывается причина и смысл его существования, отличие данного предприятия от других. Миссия должна быть сформулирована четко, лаконично в двух-трех предположениях, должна быть понятна как сотрудникам предприятия, так и его клиентам. Приведем пример формулировки миссии компании "Sun BanK's", одного из крупнейших финансовых учреждений на юго-востоке США. "Миссия компании "Sun BanK's" заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечению справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании" <sup>2</sup>. Таким образом, миссия должна быть направлена на удовлетворение потребностей, как клиентов, так и сотрудников предприятия. Она должна быть известна как клиентам, так и сотрудникам предприятия. Для этого необходимо использовать различные каналы передачи информации. Если миссия сформулирована правильно, то она будет актуальна в течение длительного периода времени. Текст миссии должен быть в каждом подразделении предприятия, можно использовать его и в качестве эпиграфа выпускаемой предприятием газеты и т.д.

В качестве расшифровки и пояснения миссии часто используются философия или кредо предприятия. В них определяются ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность.

Чаще всего философия предприятия включает в себя разделы, посвященные целям и задачам предприятия, правам и обязанностям сотрудников, поощряемым деловым и нравственным их качествам, социальным благам и гарантиям и т.д., т.е. отражается желаемый уровень развития каждой из составляющих организационной культуры.

Если миссия задает общие ориентиры, смысл существования предприятия, философия регламентирует деятельность предприятия, то основные цели фиксируют его конечные состояния, к которым стремится организация. Основные цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность<sup>3</sup>.

Структуру имиджа предприятия можно представить следующим образом: (рис. 2).

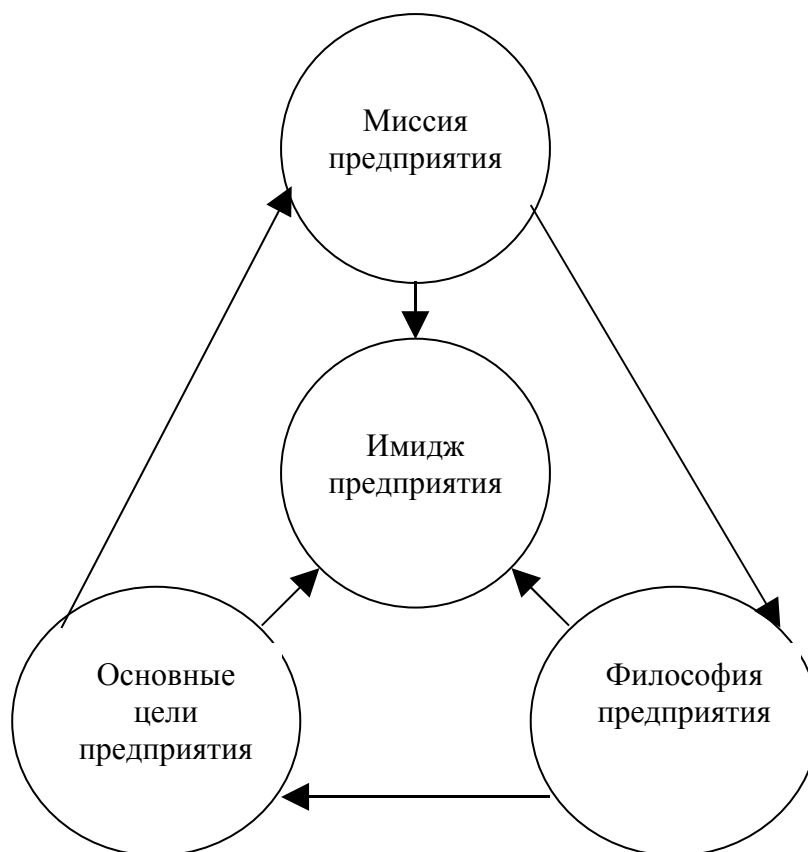


Рисунок 2. – Структура имиджа предприятия

Рассматривая имидж как одно из направлений развития организационной культуры, необходимо обратить внимание на то, что он в большей степени отражает одну из важных составляющих предприятия – политическую. Конечно, нельзя отрицать воздействие других элементов организационной культуры на формирование имиджа, но все же, именно внешняя атрибутика,

пропагандируемые действия и ценности оказывают наиболее сильное влияние на имидж предприятия.

Устойчивый положительный имидж предприятия позволит привлечь новых клиентов, что, несомненно, повлечет за собой увеличение продаж, объемов производства и т.д. Однако, это лишь один из шагов на пути достижения успеха, который необходимо сочетать с тремя другими направлениями развития системы управления организационной культурой.

Следующим шагом для создания предпосылок положительного воздействия организационной культуры на развитие предприятия является формирование системы нетрадиционной мотивации.

Наукой доказано, что работник, выполняющий указания руководства и действующий строго в соответствии с должностными обязанностями, как правило, реализует 20-30% своих способностей, но при этом отсутствует инициатива и творческий подход к выполняемой работе. На этом же самом рабочем месте при соответствующей мотивации работник может задействовать 80-90% своих способностей, прежде всего, за счет личной заинтересованности в результатах труда. Следовательно, руководству необходимо создать такую систему мотивации труда, которая позволит подключить к 20% реализуемых сейчас способностей еще как минимум 60% возможностей сотрудника, т.е. задействовать его инициативу и творчество. Помимо традиционной материальной компенсации, руководство предприятий должно разработать систему нетрадиционной мотивации, которая включает в себя моральные стимулы, участие в протекающих в организации процессах, ритуалы предприятия.

Испытанными средствами морального стимулирования, которыми необходимо широко пользоваться, являются знаки и символы отличия: награды, памятные подарки, объявления благодарности, рассказ в печати о трудовых отличиях человека и коллектива, публичное поощрение. Особенно важным в данном случае является признание личных способностей и индивидуальных склонностей поощряемых сотрудников. В этом случае моральные стимулы будут по-настоящему действенными и лично значимыми.

Важным элементом системы нетрадиционной мотивации выступает привлечение сотрудников к участию в протекающих в организации процессах. В частности, работников можно:

- привлекать к самостоятельному принятию решений в работе и по организации своего труда;
- предоставлять работникам право контроля над качеством и количеством произведенной продукции;
- привлекать работников к рационализаторской деятельности (кружки качества, целевые комитеты и т.д.);
- предоставлять работникам право формировать группы из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе<sup>4</sup>.

Ритуалы – один из основных действенных стимулов, которые можно использовать в мотивации персонала. К ним относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и

по специальному поводу. Ритуалы укрепляют приверженность сотрудников предприятию, сглаживают конфликтные ситуации. Традиции, закрепленные в ритуалах, символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии, так как в сочетании с наиболее яркими событиями прямо и косвенно высвечивают его имидж и доминирующие ценности. Во многих зарубежных компаниях уже давно успешно применяются подобные мероприятия. Так, в ряде японских фирм служащие регулярно собираются, чтобы послушать вдохновляющие речи менеджеров, спеть корпоративные песни и гимн. В США компания *Tapperware* проводит еженедельные вечера чествования для поощрения продавцов различных товарных линий. Менеджеры местной компании в Сан-Диего каждое утро на своих предприятиях собирают 2000 сотрудников, чтобы сообщить им о состоянии дел в компании. Далее следует небольшая зарядка. Руководители компании полагают, что "повторение каждый день одной и той же процедуры укрепляет единство компании. К тому же это весело и поднимает настроение" <sup>5</sup>.

Таким образом, для того, чтобы использовать организационную культуру в качестве механизма мотивации сотрудников, руководству предприятий необходимо развивать систему нетрадиционной мотивации (рис. 3).



Рисунок 3 – Формирование системы нетрадиционной мотивации

При разработке мотивации работников очень важно знать их отношение к ценностям коллектива, нормам и правилам поведения в данной организации. Организационная культура будет в большей степени способствовать достижению поставленных целей, если все ее члены или их большая часть будут сознательно соблюдать нормы поведения, существующие на предприятии.

Особого эффекта можно добиться, если индивидуальные нормы, правила поведения будут совпадать с правилами и нормами, принятыми в организации. Для этого необходимо обеспечить их понимание и неукоснительное выполнение на всех уровнях организации.

А. С. Большаков предлагает построить матрицу сопоставления отношения сотрудника к ценностям и правилам поведения <sup>6</sup>. На оси абсцисс откладывается отношение к правилам поведения, а на оси ординат – к

ценностям организации. Таким образом, получается четыре поля матрицы (рис. 4).

Опытный руководитель должен уметь распознавать зону, в которой находится его подчиненный, и в соответствии с этим строить систему мотивации по отношению к данному работнику и свои отношения с ним.

Для того чтобы заранее избежать приема на работу человека, чьи убеждения и система ценностей полностью не соответствуют системе ценностей и нормам, принятым на предприятии, необходимо разработать программу, позволяющую сопоставить системы ценностей кандидата на вакантное место и предприятия. Сотрудник может иметь высокую квалификацию и быть готовым к выполнению работы, но если его отношение с коллегами деструктивно или лишено намеков на взаимодействие, оно нарушит гармонию группы и коллектива, совершенно необходимую для достижения наилучших результатов. Поэтому важным направлением формирования организационной культуры является программа сопоставления ценностей кандидата на вакантное место и организации. Данная программа позволит укрепить саму организационную культуру и избежать "заражения ее вирусами" других, чуждых ей культур.



Рисунок 4 – Отношение человека к ценностям и нормам поведения в организации

Область 1. ("Преданный и дисциплинированный"): работник хорошо относится к организации труда, разделяет взгляды руководства, приемлет нормы и правила поведения в организации.

Область 2. ("Оригинал"): работник разделяет взгляды руководства, ценности организации, но не приемлет нормы и правила поведения в ней из-за своих особенных черт характера.

Область 3. ("Приспособленец"): работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации, но выполняет все нормы и правила установленного поведения в этой организации.

Область 4. ("Бунтарь"): Работник не разделяет взгляды руководства, ценности организации и не приемлет нормы и правила поведения в этой организации.

При приеме на работу помимо таких требований как образование и обучение, опыт, специальные знания и навыки, анкетные данные, необходимо определить требования к личности и характеру кандидата на определенную вакансию. Это наиболее сложная, зачастую нечетко определенная область, которую трудно оценить и избежать в отношении ее субъективного подхода при собеседовании. Поэтому можно дать следующие рекомендации для определения соответствия кандидата предполагаемой должности.

1. Выявить ожидания кандидата от предназначаемой работы, осознание им себя и своего места в организации. Не случайно, что и сила организационной культуры определяется количеством важных предположений и ожиданий, разделяемых большим числом сотрудников.

Сильная организационная культура, как правило, разделяемая большим числом сотрудников, более четко определяет приоритеты и имеет глубокое влияние на поведение в организации. По теории ожиданий человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он затратит определенные усилия. Если сотрудники чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то согласно теории ожидания, мотивация к эффективному исполнению работы будет ослабевать. Сотрудники смогут достичь также уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Совпадение и идентификация ожиданий кандидата на вакантное место и организации дадут возможность последней более эффективно двигаться в реализации миссии и поставленных целей.

Диагностика ожидания кандидатов на вакантное место может проводиться при помощи следующего вопросника.

- 1). Что Вы ожидаете от предприятия?
- 2). Как Вы считаете, что от Вас ожидает предприятие?
- 3). Что Вы ожидаете от сотрудников?
- 4). Как Вы считаете, что от Вас ожидают сотрудники?
- 5). Что Вы ожидаете от руководства предприятия?

2. Оценить характер кандидата, исходя из его соответствия предлагаемой работе. Например:

- гибкий – тот, кто может легко адаптироваться к выполнению непредвиденной работы;
- отзывчивый – тот, кто может выслушать требования клиентов и добиться с ними понимания;
- педантичный – тот, кто может выполнять однообразную работу, требующую внимания и точности и т.д.

Для определения психологического типа кандидата на должность можно использовать программу психологических тестов и деловых игр, которые в настоящее время получили широкое распространение в деловых кругах.

3. Определить соответствие кандидата предлагаемой роли. Роль – это перечень функций, которые заданы личности организацией. Практика показывает, что на работе каждый человек предпочитает играть определенную роль, наиболее близкую к чертам его характера. Поэтому необходимо выявить соответствие между предлагаемой ролью и той ролью, которую сможет выполнять кандидат. Сможет ли он быть лидером группы или ведомым, коммуникабельным или замкнутым. Соответствие можно выявить в ходе групповых тестов, игр-кейсов и решении конфликтных ситуаций.

Эту же программу можно использовать при внутриорганизационных ротациях и формированиях трудовых групп. Стремясь изменить поведение в группе или коллективе в целом, руководству необходимо правильно решить, кто будет лидером этой группы. Важно верно определить ролевую установку будущего формального лидера. Если формальный и неформальный лидер соединятся в одном лице, то работе и существованию этой группы гарантирован успех. Поведение лидера будет влиять на поведение индивидов группы, в результате которого возникнут общие групповые эмоции. Последние будут регулировать поведение всей группы в целом, и оказывать влияние на лидера группы. Посредством правильно выбранного лидера руководство предприятия сможет формировать, корректировать и изменять поведение всей группы. Руководство предприятия может передавать установки на изменение поведения группы через лидера этой группы и посредством обратной связи получать информацию об эффективности принятых решений.

Таким образом, посредством программы сопоставления ценностей кандидата на вакантное место и организации можно культивировать и поддерживать наиболее предпочитаемые образцы поведения сотрудников, а значит, укреплять и развивать организационную культуру. Данная программа будет способствовать формированию малых групп, имеющих положительную динамику, а это значит, что можно рассчитывать на рост производительности труда, повышение его качества и качества продукции. Следовательно, программа сопоставления ценностей является важным направлением развития системы управления организационной культурой, влияющим на развитие предприятия.

После того, как был заключен договор между кандидатом на вакантное место и предприятием, необходимо ускорить и сделать менее болезненным процессы вхождения и адаптации новичка в коллектив. Быстрая адаптация сотрудника позволит предприятию скорее компенсировать затраты, потраченные на отбор и прием кандидата, в то же время новый сотрудник сможет уже в скором времени приносить пользу предприятию и свободнее проявлять свою инициативу.

Кроме того, быстрая адаптация не повлечет за собой возможного негативного влияния на организационную культуру, которая может возникнуть при приеме группы новых сотрудников. Большое значение в данном случае



приобретает последнее из выделенных нами направлений развития организационной культуры – программа интеграции новичков.

Программа интеграции включает в себя несколько этапов:

- предоставление информации;
- введение в должность;
- помощь новичкам и контроль их деятельности.

Всю информацию, с которой следует ознакомить работников, можно разделить на пять основных категорий:

- информация о предприятии;
- информация о порядках;
- информация о работе;
- личная информация;
- информация о коллективе.

Информация о предприятии должна включать сведения об истории, миссии, целях, философии предприятия, объемах производимой продукции.

Информация о порядках касается правил и норм поведения, принятых на данном предприятии, изучение положений по технике безопасности, требований к внешнему виду.

Информация о работе содержит необходимые знания о ней. Предоставляемая информация должна включать в себя:

- описание работы с подробным объяснением его задач и подчиненности;
- возможности обучения и продвижения по службе;
- порядок приобретения оборудования, канцелярских принадлежностей или инструментов;
- копию схемы соответствующих подразделений в структуре организации, так как новым сотрудникам важно рассказать не только о том, что они должны делать, но также и о том, почему эта работа важна и какое место она занимает в отделе и в организации в целом.

Личная информация затрагивает личную жизнь нового работника и его личные нужды – порядок выплаты зарплаты, место, где можно перекусить, расположение туалета. Начиная работу на новом месте, каждый человек испытывает волнение, а необходимость самому выяснить подобные детали только привносит дополнительную нервозность.

Информация о коллективе дает знания обо всем, что способствует успешному вхождению сотрудника в группу. Эта информация должна освещать как формальные, так и неформальные аспекты жизни в коллективе, например, тот факт, что "по субботам мы играем в футбол", может быть, более важен, чем сведения о том, кто начальник участка.

Введение в должность – длительный процесс, который может занять несколько дней или недель после того, как новый сотрудник начнет работать. За один раз новые сотрудники способны воспринять ограниченное количество информации, и систематическая программа введения в должность должна быть нацелена на то, чтобы успеть охватить как можно больше информации за это

короткое время. Для того чтобы наилучшим образом достичь интеграции новичков в коллектив, руководитель программы интеграции должен составить личный план введения в должность, в котором расписаны вопросы, ответственные лица и дни. Особое внимание следует уделить первому дню работы, так как все, что происходит в первый день, оставляет большое впечатление. Нового работника необходимо представить людям, с которыми ему предстоит работать, чтобы на следующий день он мог встретить в отделе знакомые лица. В числе этих людей должен быть и наставник из числа персонала, которому поручено ввести новичка в курс дела.

Если на предприятие приходит сразу группа новичков, то необходимо составить общую программу знакомства с предприятием. Примерный план первого дня представлен в таблице 2.

Таблица 2 – План первого дня введения в должность группы сотрудников

Часы	Мероприятие	Ответственный
9.00	Приветствие и знакомство	Начальник отдела кадров
9.30	Регистрация	
10.00	Видеофильм. История организации	Менеджер по обучению персонала
10.30		
10.45	Кофе-брейк	
11.30	Посещение музея предприятия	Заведующий музеем
	Правила и распорядок на предприятии	Начальник отдела кадров
12.15		Директор
12.30	Приветствие директора	
13.30	Обед	
14.00	Социальное обеспечение и льготы	Менеджер по социальным вопросам
14.30	Обучение и повышение квалификации	Менеджер по обучению персонала
15.00	Система безопасности	
15.15	Система охраны	Инструктор по технике безопасности
15.30	Чай	
15.45	Вопросы по форме одежды	Сотрудник охраны
16.30	Встреча с руководителями отделов	Менеджер по обучению
	Конец	Руководители отделов

Проработав 2-3 месяца, новый работник привыкает к организации. Кому-то это удастся легче, кому-то труднее, а некоторые могут столкнуться с трудностями, являющимися потенциальными причинами ухода. Поэтому за каждым новичком необходимо наблюдать и устранять встречающиеся у него на пути трудности до того, как они превратятся в причину увольнения.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что развитие системы управления организационной культурой должно осуществляться по разным

направлениям, посредством которых можно воздействовать на развитие всего предприятия.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> *Неретина, Е. А.* Социальное управление организацией./ Е. А. Неретина, А. П. Фомин, С. Э. Майкова, Д. В. Окунев – Рузаевка: Изд-во «Рузаевский печатник», 1999. С. 153

<sup>2</sup> *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента. Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. М.: Дело, 1993. С. 264.

<sup>3</sup> *Виханский, О. С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник./ О. С. Виханский, А. И. Наумов М.: Изд-во МГУ, 2005. С. 159.

<sup>4</sup> *Большаков, А. С.* Менеджмент: Стратегия успеха./ А.С. Большаков – СПб.: Издательский Дом «Литера», 2001. С. 70.

<sup>5</sup> См.: *Томпсон, А. А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. / Пер. с англ. Под ред. Л. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. / А. А. Томпсон, А. Дж.Стрикленд М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. С.506.

<sup>6</sup> Там же. Указ. соч. <sup>1</sup>. С. 70.

**Ключевые понятия** организационная культура, имидж организации, мотивация, введение в должность, управление организационной культурой