

ОЦЕНКА РОЛИ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

А. А. Макаров, магистр 2 года обучения программы подготовки «Стратегическое управление» экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

В статье рассматривается оценка роли высшего руководства компании при формировании и развитии организационной культуры. На основании выявленных проблем в области развития организационной культуры и причин их неудачного использования со стороны руководителя и других менеджеров автором выявлены условия успешной реализации изменений организационной культуры компании.

Ключевые слова: организационная культура, высшее руководство, стратегические ориентиры

В последнее время специалисты в области стратегического управления все чаще обсуждают задачи плавного перехода от тактического планирования к стратегическому.

Однако только создание оптимальных систем управления такими структурами для эффективного развития компании недостаточно. Необходимо сформировать организационную культуру, соответствующую структуре и целям организации.

В связи с этим особую актуальность приобретает позиция руководителя в отношении направлений и методов развития организационной культуры, так как именно от руководителя и других менеджеров высшего уровня зависит выбор типа организационной культуры, не противоречащей стратегии развития организации. Как следствие, дистанцирование руководителя от процессов управления культурой недопустимо.

Как показывают исследования, используя различные инструменты организационной культуры руководители ожидают повышения мотивации и преданности сотрудников, увеличения количества инициативных предложений, более ответственного отношения к работе, но в результате могут получить

негативную реакцию менеджеров и рядовых сотрудников ко всему происходящему. Сотрудники смотрят на все, как на очередной управленческий трюк или бесцельную растрату денег предприятия, которые, как они думают, можно потратить на повышение зарплаты. Для самого руководства подобные неудачи тоже не проходят бесследно, как правило, это разочарование в самих культурных инструментах. [6]

В результате многие компании сталкиваются с системными проблемами, часто описываемыми руководителями как «снижение управляемости компанией».

На наш взгляд, на серьезные результаты в области развития организационной культуры можно рассчитывать только в том случае, когда руководитель компании настроен на систематичное и последовательное использование соответствующих инструментов, направленное на изменение ценностей, поведения и эффективности работы сотрудников. Только в этом случае, можно ожидать, что сотрудники станут более лояльно относиться к компании и ее руководству и подтверждать свою лояльность не декларативными заявлениями, а реальными инициативами и результатами.

На наш взгляд такая ситуация является следствием того, что руководители используют стандартизированные решения, связанные с управлением и изменением организационной культуры, пытаются использовать инструменты, методы и передовой опыт европейских компаний, не адаптированный к российской практике. Они привносят лишь внешние атрибуты организационной культуры другой компании, которая уже прошла все этапы формирования культурных ценностей и исчерпала возможности дальнейшего развития. Иными словами руководители внедряют типовые атрибуты организационной культуры, не обладающие высокой актуальностью и не дающие компании развиваться в долгосрочной перспективе, вместо того, чтобы проводить работу по формированию и поддержанию собственных, индивидуальных корпоративных ценностей.

Еще одним инструментом решения проблем развития организационной культуры является внедрение корпоративных правил, с помощью которых менеджеры пытаются решать ситуационные проблемы краткосрочного характера. Регламентация деятельности сотрудников через корпоративные правила предполагает разработку такого документа, который отражает стремление первых лиц компании «стимулировать» свой персонал действовать по установленным правилам и нормам поведения, как во внутренней, так и во внешней среде. Однако достаточно часто руководители адресуют своим сотрудникам такой документ, включающий в себя свод всех правил поведения, но сами не придерживаются его положений.

Между тем, разъяснение и обсуждение стратегических задач оказывает на персонал серьезное мотивационное воздействие, порою большее, чем детально разработанная система регламентации деятельности. А ведь именно слабая мотивация персонала нередко является причиной проблем, связанных с восприятием норм и ценностей организационной культуры.

Речь здесь идет не только о том, что руководитель не желает быть активным участником всех происходящих изменений и оказывать должную поддержку культурным инициативам, он часто сам не является приверженцем идей, которые передаются сотрудникам. Такую ситуацию можно рассматривать, как управленческую манипуляцию, последствия которой, как правило, состоят в следующем: сотрудники хорошо чувствуют такую манипуляцию и оказывают ей серьезное сопротивление. Наиболее остро это сопротивление проявляется в конфликте между линейными менеджерами и сотрудниками подразделений по управлению персоналом, которые по заданию руководителя компании, но без должной его поддержки стараются реализовать формальные программы развития организационной культуры.

В качестве характерного примера негативных последствий дистанционности высшего руководства можно рассмотреть результаты исследования, проведенного институтом Гэллапа на одном из предприятий крупного американского холдинга. 89% сотрудников не знают перспектив

развития своей компании, 68% - перспектив своего подразделения и 67% - своих личных перспектив. При этом в компании проводятся регулярные собрания и торжественные мероприятия, имеются информационные доски, реализуются мероприятия по совместному отдыху, а также тренинги по командообразованию и формированию рабочих групп.[4]

Таким образом, четкое определение стратегических целей и приведенная в соответствие с ними организационная культура, делегирование полномочий, мотивация персонала, стандартизация основных процессов в компании и ее успех тесно связаны между собой. Поэтому, на наш взгляд, необходимо понимать, что преодоление «снижения управляемости» невозможно только стандартизированными методами, а требует комплексного решения.

Резюмируя вышесказанное можно отметить, что во всех известных случаях причины неудачного использования инструментов развития организационной культуры напрямую были связаны с восприятием их со стороны высшего руководства компаний. На наш взгляд, решение указанных проблем в области развития организационной культуры возможно при соблюдении трех основных условий:

- руководитель должен использовать рычаги организационной культуры, как средство целенаправленного и систематического формирования новых ценностей и принципов поведения;
- руководитель должен быть генератором ключевой идеи, лежащей в основе всех программ преобразования организационной культуры. При этом идея должна соответствовать стратегическим целям компании и полностью разделяться как самим руководителем, так и персоналом;
- руководитель должен занимать активную позицию по отношению к происходящим преобразованиям организационной культуры и обеспечивать им активную поддержку.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1.Аветисян С. Компании живые и мертвые / С. Аветисян //Свой бизнес [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mybiz.ru>

2. Андреева Т. Управление ростом: проблемы и решения/Т.Андреева// Персонал-Микс. – 2003. – №2(15);
3. Крылова О. Вовлеченность – об этом надо знать и работодателям и наемным работникам / О. Крылова//Элитный персонал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy>
4. Статистические сборники исследований института Гэллага [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gmj.gallup.com>
5. Федин М. Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/
6. Юртайкин Е. Почему проваливаются «культурные» инициативы руководства? [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.altre.ru>