

## Организационная культура и эффективность организаций

*Исходя из совместного анализа эволюции организаций за прошедшие сто с лишним лет и тенденций изменения организационной культуры установлено, что организационная культура это проявление системных свойств организации, а характер организационной культуры, как и эффективность организации, определяется реализованным способом взаимодействия «фирма – личность».*

Вопросы организационной культуры в последнее десятилетие привлекают всё большее и большее внимание и теоретиков и практиков. Причина такого интереса заключается в том, что организационная культура является одним из значимых факторов эффективности организаций. Но если культура существенным образом влияет на эффективность организаций, то вполне логичным, по крайней мере, на первый взгляд, является стремление исследователей, управляя организационной культурой, достичь более высокого уровня эффективности и конкурентоспособности. Для того, чтобы понять, насколько корректна подобная логика рассуждений, рассмотрим вначале сущность организационной культуры, а затем культуру как один из факторов эффективности.

В настоящее время в литературе можно найти не один десяток определений организационной культуры. Наиболее часто исследователи ссылаются на определение, данное Э. Шейном [1]. «Организационная культура (далее ОК) - это комплекс коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам коллектива в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».

Анализ многочисленных определений ОК, несмотря на их смысловые нюансы и противоречия, позволяет выявить некоторые общие моменты в понимании ОК. Практически все исследователи трактуют ОК как коллективный опыт, приобретённый в процессе совместной деятельности и закреплённый в групповых нормах, правилах и ценностях, как осознаваемых (убеждения) так и неосознаваемых (установки). Внешним проявлением этого опыта являются особенности поведения, характер отношений, особенности мотивационной сферы, разделяемые ценности, нормы и правила. Иными словами, организационную культуру можно трактовать как обобщённый портрет усреднённого представителя коллектива в пространстве психологических и социально-психологических факторов, детерминирующих поведение человека в организации.

Сформулированный выше взгляд на культуру позволяет выявить две важные характеристики ОК:

1. Культура – это отражение в сознании людей прошлого опыта совместной деятельности, накопленного в конкретных условиях функционирования организации.
2. Опыт этот, закреплённый в системе ценностей, норм и правил играет регулирующую роль в отношении персонала и, безусловно, влияет на эффективность организации.

Рассматривая ОК как управляемый фактор в задачах повышения эффективности, исследователи почему-то обращают внимание только на вторую из приведённых выше характеристик и игнорируют первую. Но можно ли изменить состояние объекта, управляя его отображением в зеркале, даже в том случае, если зеркало кривое? Ответ очевиден.

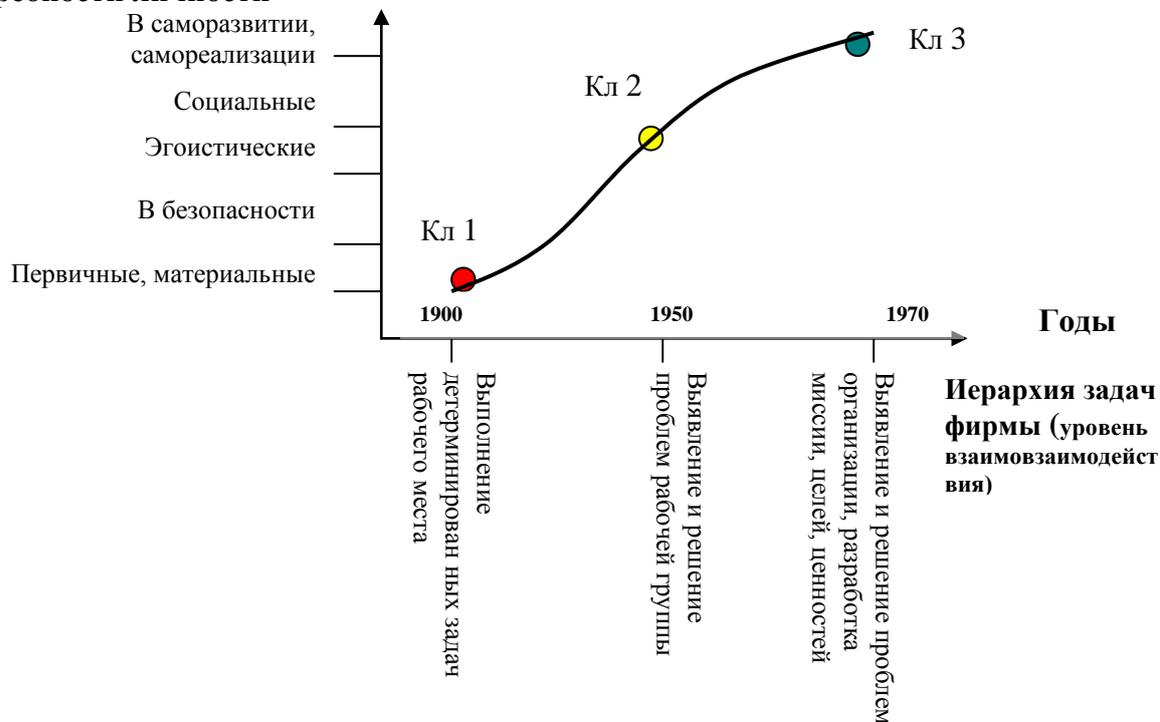
Кроме того, эффективность организации – это результат совместного, комплексного влияния факторов внешней среды, а также системных, организационных, психологических и

социально-психологических факторов, характеризующих саму организацию [2],. Именно поэтому любая попытка достичь высокого уровня конкурентоспособности только за счёт какой-либо одной группы факторов, без учёта их взаимосвязи и взаимовлияния, чаще всего обречена на провал. То есть задача повышения эффективности организаций за счёт факторов ОК при определённом сочетании других факторов может вообще не иметь решения.

Для того чтобы выявить характер взаимосвязи организационной культуры и эффективности рассмотрим тенденции изменения среды функционирования организаций, эволюцию организаций за последние 110 лет и обусловленные этой эволюцией тенденции изменения эффективности и организационной культуры. В соответствии с [2] основными закономерностями изменения среды является экспоненциальный рост технологической сложности и динамичности. Изменения организаций, обусловленные изменением среды, заключаются в постепенном возрастании степени учёта системных свойств организации, а инструментом учёта этих свойств является способ взаимодействия организации со своим персоналом. Эволюция способов взаимодействия за последние сто с лишним лет показана на рисунке 1 (по[2]).

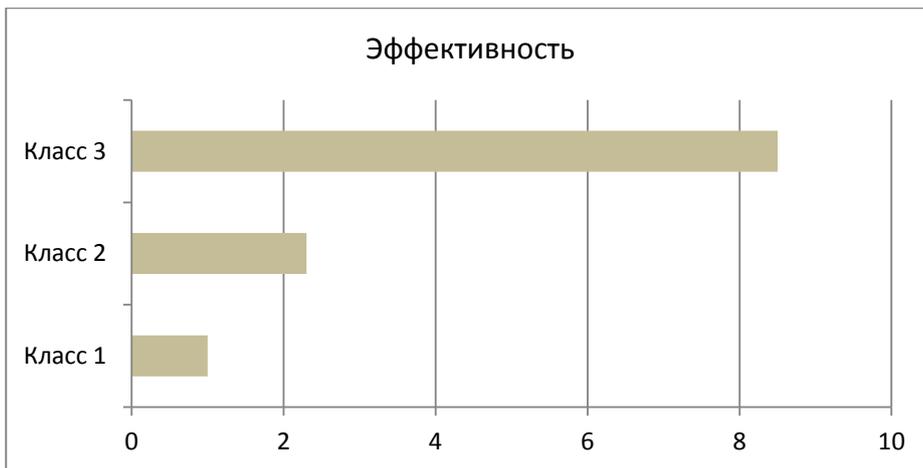
Точками на этом графике обозначены ключевые события в эволюции организаций, обусловленные изменением концепции менеджмента. Каждое такое событие означает изменение способа взаимодействия «организация – личность» и появление организаций нового типа или класса. Каждый такой класс характеризуется своими особенностями организационного строения; областью существования; особенностями реагирования на изменения внешней и внутренней среды; своим предельно-достижимым уровнем эффективности.

### Потребности личности



**Рис. 1 Эволюция способов взаимодействия «фирма – личность»**

Зависимость эффективности организаций от их принадлежности к тому или иному классу показана на рисунке 2.



**Рис. 2** Эффективность организаций различных классов (по [2]).

Как уже было отмечено, изменение способа взаимодействия организации и персонала было обусловлено усложнением технологических процессов и ростом динамичности среды. Поскольку область существования организаций первого класса оказалась ограничена статичной, низкотехнологичной средой, с усложнением технологий и возрастанием конкуренции на смену этим организациям пришли организации второго класса. Дальнейший рост динамичности среды и усложнение технологий привели к очередной смене способа взаимодействия и появлению организаций третьего класса, или класса высокоэффективных организаций.

Итак, начиная с конца позапрошлого века и до наших дней усложнение среды приводило к снижению конкурентоспособности и эффективности организаций. Практическая задача преодоления возникших трудностей и повышения конкурентоспособности и эффективности решалась в процессе развития организаций за счёт более полного учёта системных свойств, то есть за счёт перехода на новый способ взаимодействия «организация - личность». Способ взаимодействия оказался ключевым фактором эффективности организаций, а задача коренного повышения эффективности - это задача перевода организации в состояние третьего класса, для которого характерны высокий уровень демократизации управления и учёт организацией во взаимодействии с персоналом всего спектра его потребностей.

Рассмотрим далее тенденции изменения организационной культуры, связанные с эволюцией организаций. Менеджмент эпохи первых фабричных предприятий, то есть организаций первого класса, характеризовался жесткой дисциплиной и военизированным строением организации. Командная модель с немногими наверху, отдающими приказы огромному большинству, оставалась нормой на протяжении почти ста лет. Первые менеджеры широко использовали методы армейской дисциплины и устрашения строгими наказаниями для обеспечения безусловного повиновения работников. Предприятие при этом представлялось некоторым механизмом по производству той или иной продукции, с человеком-винтиком в этом механизме, обязанным выполнять строго определенные функции.

В рамках школы научного менеджмента, основателем которой считается американский инженер Тейлор, была достигнута максимальная эффективность предприятий с военизированной организацией. Наивысшая для таких предприятий эффективность обеспечивалась за счет следующих мероприятий:

- разделение всех задач, решаемых предприятием, на два класса - класс задач управления и класс собственно производственных задач;

- построение детального алгоритма решения производственных задач, хронометраж всех операций, входящих в состав алгоритма и разработка нормативов их выполнения, выявление рациональных приемов выполнения операций;

- определение научно-обоснованных с точки зрения затрат труда заданий каждому работнику и жесткий контроль за их выполнением;

- материальное стимулирование качества выполнения заданий.

Традиционное тейлоровское воззрение на человека, сформулированное в так называемой теории "Х" [3], таково:

- обычно человеку присуще внутреннее неприятие труда, и он старается избежать его любым путем, поэтому подавляющее большинство людей должны быть принуждаемы и направляемы с тем, чтобы побудить их к соответствующим усилиям для достижения целей организации;

- обыкновенно человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности, ему свойственны лишь весьма незначительные амбиции и, главным образом, он нуждается в защите;

- основной принцип взаимодействия с работником может быть выражен фразой: заставляй и контролируй.

Принципы взаимодействия таких организаций с потребителем достаточно наглядно иллюстрируются высказыванием Форда о том, что он может предложить потребителю автомобиль любого цвета, если этот цвет чёрный.

Эталоном этичности организации первого класса считали поведение, соответствующее принципу: всё что не запрещено – разрешено.

Приведённое выше описание особенностей взаимоотношения организации с персоналом и с внешним окружением достаточно полно характеризуют организационную культуру организаций первого класса, которую можно назвать **культурой механистического типа**.

Поскольку второй класс – это всего лишь промежуточный этап эволюции организаций, рассмотрим отличительные черты поведения организаций третьего класса (высокоэффективных организаций или ВЭО) [2].

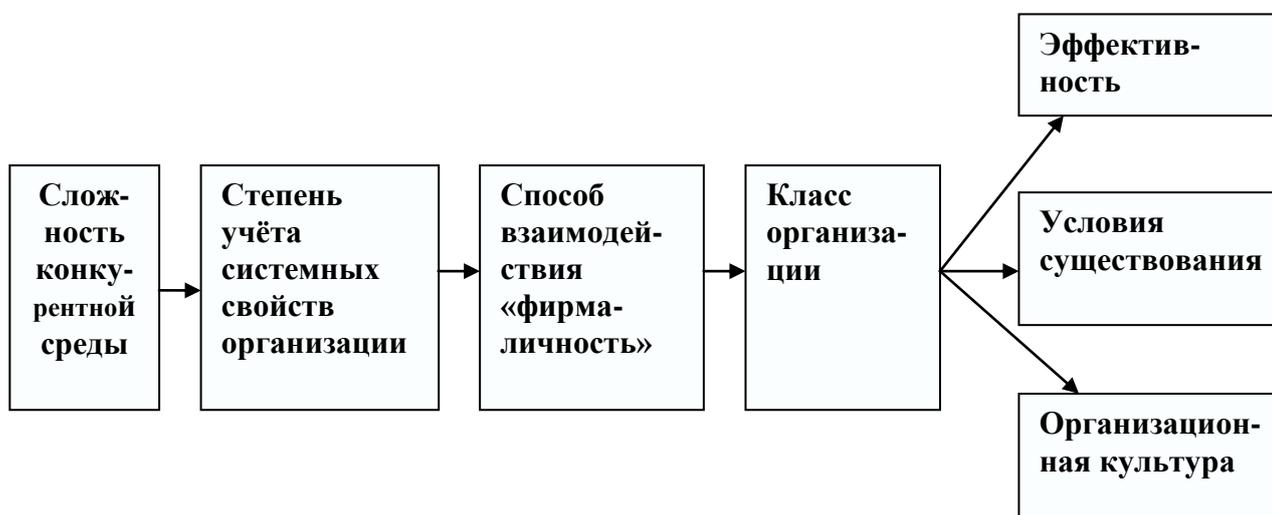
1. ВЭО придерживаются гуманистической парадигмы развития, основу которой составляет идеология служения.
2. ВЭО нацелены на оперативное выявление и качественное удовлетворение потребностей своих потребителей. Они максимально чувствительны к изменению таких потребностей.
3. ВЭО отличаются способностью к постоянному обновлению, развитию.
4. ВЭО работают как единое целое.
5. ВЭО — это обучающиеся организации.
6. ВЭО рационально распоряжаются своими ресурсами, приумножая их.
7. ВЭО развивают способности персонала, создают условия и стимулы для их максимальной реализации в процессе достижения общих целей. Они наилучшим образом используют потенциал коллектива.
8. В ВЭО инициатором принципиальных для организации решений может быть любой представитель коллектива. Для них характерно участие персонала в выявлении и решении проблем организации.

9. ВЭО уделяют большое внимание формированию у персонала системы ценностей, соответствующих гуманистической парадигме развития.
10. Лидер ВЭО наделен способностью к стратегическому лидерству.
11. Система управления ВЭО чувствительна к слабым сигналам, свидетельствующим о необходимости перемен.

Исходя из приведённого описания особенностей ВЭО нетрудно сделать вывод о том, что организация третьего класса - это целостный, динамично развивающийся организм, который на гуманистической основе решает и задачи внутренней интеграции, и задачи внешней адаптации. То есть организациям третьего класса присуща специфическая организационная культура, которую можно назвать **культурой организмического типа**.

Учитывая переходной характер организаций второго класса, организационную культуру организаций этого класса можно назвать **культурой переходного типа**.

Таким образом, цепочка причинно-следственных отношений, связывающих организационную культуру и эффективность организаций выглядит так:



**Рис. 3** Взаимосвязь организационной культуры и эффективности организаций.

Это означает, что характер организационной культуры – это следствие принадлежности организации к тому или иному классу, а традиционный взгляд на организационную культуру как управляемый фактор, за счёт которого можно достичь радикального роста эффективности организаций, является некорректным. Радикального повышения эффективности можно достичь только при помощи перевода организации из текущего состояния или класса в класс с наивысшим предельно-достижимым уровнем эффективности, то есть в состояние третьего класса. Такой перевод будет сопровождаться и изменением организационной культуры.

#### Литература

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002.
2. Шорохов Ю.И. Системные, организационные и психологические факторы эффективности организаций. / Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики., 2007, № 3
3. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. –М., 1991