

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ИНДИКАТОР И КАТАЛИЗАТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕФОРМ В РОССИИ

Вектор социально-экономического развития России, направленный в сторону цивилизованного рынка, диктует необходимость парадигмального сдвига в осмыслении путей и механизмов эффективной жизнедеятельности нашего общества, серьезного пересмотра концептуальных подходов к управлению его экономикой и, как следствие, разработки новых, в том числе нетрадиционных направлений исследований. В связи с этим, вполне обоснованным выглядит возрастание интереса к проблематике организационной культуры корпораций со стороны отечественных академических и деловых кругов.

1. Постановка проблемы: сущность организационной культуры

Слово «культура» — одно из самых распространенных, многозначных и широко используемых в нашей повседневной жизни. Вместе с тем, частота употребления этого термина нередко представляет обманчиво простым его суть, и дать грамотное и однозначное определение данному феномену довольно затруднительно, ибо культура - понятие концептуально «скользкое»

Будучи одновременно и «орнаментальным украшением» нашей жизни, и ее скрытой, глубинной сутью, культура, безусловно, являет собой реальную (хотя и невидимую) силу, чье влияние распространяется буквально на все аспекты деятель-

ности людей, будь то производство, потребление, досуг или социальные отношения

Меткое определение культуры дал в свое время известный голландский консультант по управлению Г Хофстеде, назвав ее «коллективным программированием человеческого разума, которое отличает членов одного социума от другого» (6, Р 5). Культура формируется как важный механизм социальных связей, помогающий людям жить в своей среде, сохранять единство и целостность своего общества или коллектива при взаимодействии с другими сообществами

В силу концептуальной широты и сложной структуры культуры, ее исследователи часто прибегают к такому приему, как мысленное расчленение целостности на составляющие ее уровни (или срезы), начиная с национальной культуры и заканчивая культурой отдельного индивида. При таком подходе особый интерес представляет своеобразное среднее звено культуры — ее срез на уровне отдельной организации или, иными словами, взгляд на организацию как на специфическое культурное пространство. Именно этот срез и будет далее предметом нашего анализа (с оговоркой о том, что исследование ограничивается сферой корпораций производственного назначения)

Начать его, считаем, необходимо с прояснения соответствующей терминологии. Различные авторы трактуют феномен организационной культуры по-разному, хотя степень вариации обычно не превышает допустимую здравым смыслом. Приведем примеры некоторых наиболее характерных и значимых определений организационной культуры

К. Голд(1982) «организационная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли» [5, Р 571),

Э. Шейн (1985) « организационная культура — это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции» [7, Р 9],

Э. Браун (1995): «организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации» [4, Р. 8];

К. Шольц (1995); «организационная культура — это имманентное предприятию сознание, вытекающее из поведения его членов и управляющее в свою очередь формальными и неформальными моделями поведения индивидов» [3, С. 111];

А. Олейник (1999); «организационная культура — совокупность норм, правил и традиций, регулирующих взаимодействия между членами организации и являющихся выражением их коллективных знаний и опыта» [2, С. 134].

По мнению автора статьи, организационная культура — это ценностно-нормативная парадигма («кредо») жизнедеятельности организации, получающая выражение в ее материальных аспектах, поведении, сознании и даже подсознании работников.

В контексте теории и практики менеджмента такое определение позволяет, думается, с одной стороны, подчеркнуть всеохватность, всепроникаемость, «всюдность» организационной культуры, что необходимо учитывать и использовать в процессе управления ее развитием на предприятиях, а с другой - структурировать основные сферы проявления оргкультуры для того, чтобы иметь возможность наметить базовые направления ее диагностики и совершенствования.

Заметим, что в поведенческий уровень организационной культуры автор считает необходимым включать не только реальное, но также вербальное и невербальное поведение (язык, юмор, манеру общения, жестикуляцию и т. п.). Сюда же уместно отнести проводящиеся в компании церемонии и обряды.

Культура организации является ее наиболее нежной и неуловимой стороной, некой «душой», которую можно почувствовать, но нельзя пощупать руками. В связи с этим, думается, следует различать оргкультуру как факт и оргкультуру как идею. В первом случае речь идет об укоренившихся на предприятии рутин¹, порядках, «правилах игры», а во вто-

ром — о неких возвышенных идеалах и ориентирах, к достижению которых стремится организация и ее члены. Таким образом, сущностное представление об организационной культуре должно, по мнению автора, соединять, синтезировать два этимологически первичных значения «культуры»:

1) Культивировать как возделывать, воспроизводить (это значение отчетливо видно в слове «агрокультура»).

2) Культура как поклонение, следование некому культу. При этом для управления развитием оргкультуры, безусловно, важны оба ракурса ее анализа: и реальный, и ориентирный («компасный»).

2. Российская специфика организационной культуры корпораций

Нельзя не отметить, что закономерный для первых лет экономических преобразований 90-х гг интерес российских управленцев к проблемам структурной реорганизации и поиску финансовых инвестиций начинает дополняться осознанием узости и односторонности подхода, игнорирующего субъективное начало любых организационных инноваций. Постепенно приходит осознание того, что помимо изменения экономико-организационного базиса подлинное реформирование предприятий возможно только при условии овладения ими новой культурой, предполагающей формирование отличной от прежней системы ценностей.

Кроме того, в условиях уже реальной конкуренции на внутреннем и внешнем рынках российские предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного повышения своей конкурентоспособности. Черпая ресурсы из источников, лежащих на поверхности, они часто недооценивают силу и важность других, находящихся на большей глубине. В связи с этим, развитие здоровой, демократичной организационной культуры, превращение ее в мощное побуждающее и объединяющее начало может стать одним из таких рычагов повышения эффективности функционирования предприятий, возможности которого используются пока крайне слабо

Характеризуя состояние современной организационной культуры корпораций в России, нельзя не признать, что трансформация менталитета, смена стереотипов поведения и их вербального оформления происходят у нас пока крайне медленно и весьма болезненно. Причем данное замечание относится как к обществу в целом, так и к различным его институтам. Беспорядок переходного периода породил в конечном итоге нечто большее, чем резкое обесценение российской валюты, — он во многом стал причиной девальвации всего гражданского сознания, разрушительной эрозии его прежних ценностей. Масштабный и глубокий социально-экономический кризис обусловил быстрое заполнение возникшего за годы реформ ценностного вакуума инстинктивными установками на самосохранение, формируя тем самым жесткую и агрессивную «оржкультуру выживания». Обозначенная характеристика развития организационной культуры в современной России лишь одна из многих. Среди прочих ее важных особенностей нельзя не выделить следующие: высокая степень консервативности, ортодоксальности, статичности организационной культуры российских предприятий, обусловленная инертным, недалеким мышлением и пассивностью действий многих наших руководителей, носителей «замороженного» прежней советской системой сознания. В результате внутренняя жизнедеятельность российских компаний оказывается запрограммированной на сохранение (в лучшем случае — незначительное видоизменение) традиционных принципов, форм и методов управления, несмотря на их очевидную отсталость, примитивность и архаичность. В качестве яркой иллюстрации можно привести модные ныне «отделы по работе с персоналом», многие из которых по-прежнему видят своей основной задачей лишь вводный инструктаж при найме (кого нанять — подскажет мудрый начальник), ведение кадрового учета и оформление необходимых документов при увольнении, что, по большому счету, соответствует уровню каменного века.

Не стоит забывать, что как правило, годы учебы, профессионального и личностного становления руководителей наших крупных и средних предприятий приходятся на совер-

шенно иное, советское время, и, с одной стороны, им действительно часто не хватает элементарных знаний и навыков в области современного менеджмента, что объективно препятствует грамотному проведению на предприятии необходимых реформ. С другой стороны, зачастую наши руководители и не желают перевоспитываться, предпочитая не обременять себя лишними заботами и рискованными авантюрами, а действовать осторожно и наверняка, по принципу «тише едешь — дальше будешь». Боязнь того, что бурлящая волна перемен накроет, обнажит изъяны или даже «смоет» самих директоров и начальников, пробуждает в них естественный инстинкт самосохранения и фиксирует в их сознании ту пороговую точку (красную черту), которую нельзя переступить.

Интересно, что еще в 1513 году известный флорентийский историк и публицист Николло Макиавелли писал, что «для руководителя нет ничего более трудного, неопределенного в плане успеха и опасного, чем пытаться установить новые «правила игры». Думается, что этот тезис Макиавелли служит своеобразным ключом к пониманию модели поведения многих наших сегодняшних начальников по принципу «не стоит раскачивать лодку». Кресло руководителя всегда считалось той вожаделенной «кормушкой», которая сулит ее обладателю всевозможные почести и блага. А любые серьезные организационные перемены сопряжены с угрозой утраты этого комфорта, высоким напряжением, тревогой, заботами, хлопотами, частым шоком и т. п. Естественно, что намного проще, легче и безопасней поддерживать уже существующий статус-кво (попутно занимаясь его косметическим ремонтом), нежели окунуться в пучину неизвестности.

Стоит, правда, заметить, что и сами наемные работники (исполнители) далеко не всегда предрасположены к различного рода переменам и инновациям. Для подавляющего большинства российского персонала труд уже давно стал лишь средством выживания и получения заработной платы (крайне заниженной), утратив все остальные смыслообразующие функции. Традиционный для советских предприятий эгалитарный принцип «уравниловки» оплаты труда, отсутствие дей-

ственной системы стимулирования рациональных предложений за-которые снизу (львиную долю премий, получали не рабочие-новаторы, а вышестоящие руководители), а также искусственно насаждаемая занятость постепенно заморозили в мировоззрении работников пассивный, антитворческий, статичный подход к выполнению своих обязанностей, сделав их сознание закрытым, слабовосприимчивым к новому. Эти антиинновационные установки выкристаллизовывались десятилетиями и постепенно укоренились глубоко в подсознании, став привычным образом мышления и важной составляющей ментальности наемного персонала наших предприятий. Как следствие, любые попытки изменить организационный миропорядок, не подкрепленные масштабным повышением заработной платы (что бывает редко возможно в силу объективных причин), воспринимаются работниками с большим подозрением и крайне болезненно, как некие узкокорпоративные, деструктивные интриги и хитросплетения.

Тот факт, что и «верхи», и «низы» не могут позволить, а в глубине души и не хотят подлинных, а не мнимых долгосрочных (и потому далеко не быстрокупаемых) реформ на своих предприятиях, создает ситуацию своеобразных «ножниц», что приводит к укоренению в российских компаниях серой или даже бесцветной, безликой организационной культуры (точнее, бескультурия), где доминирует принцип «плохо, но стабильно». Очевидно, что такая косная, застывшая, невосприимчивая культура являет собой существенное препятствие, тормоз на пути модернизации современных отечественных предприятий, а потому требует углубленного анализа и вмешательства со стороны, как теоретиков, так и практиков российского менеджмента.

В отечественных компаниях нередко встречается преобладание жесткой авторитарной административно-командной силовой «оргультуры страха» с большой дистанцией власти между руководителями и подчиненными, крайне низким вовлечением последних в процессы принятия решений, взаимным недоверием и ощутимым дефицитом «мягких» технологий управления людьми.

Вновь обращаясь к высказываниям Макиавелли, нельзя не вспомнить его крылатую фразу о том, что если государю приходится выбирать между любовью и страхом как средствами управления подчиненными, то надежнее опираться именно на страх, который легче формировать и поддерживать. Сегодня руководители многих отечественных предприятий действуют в русле макиавеллевских канонов — благо тяжелая экономическая ситуация в стране, помноженная на высокую безработицу, этому только способствует. В результате формируется феномен мотивации страхом, нацеленной на то, чтобы заставить людей работать, грубо и «конкретно», а пресловутый человеческий фактор превращается в «сверхчеловеческий».

Следует отметить и то, что, по мнению многих историков, для культуры русского человека вообще характерна некая фетишизация власти и гипертрофия единоначалия с уклоном в сторону восточно-имперской деспотии. Такой примат силы над законом и даже здравым смыслом порождал произвол со стороны наших начальников любого ранга, правовой нигилизм, а с другой стороны, азиатскую покорность и раболепие. Для преобладающего в России патерналистского стиля управления характерно также и то, что руководитель склонен считать объект своего управления практически личной собственностью, с которой можно поступать, как заблагорассудится, игнорируя интересы людей и этические нормы. Представляется, что этот соблазн висит над нашими директорами дамокловым мечом и сегодня.

Тоталитарная, по сути, власть и мощный автократизм российских управленцев (в том числе, и на государственном уровне) имеют под собой глубокие исторические корни. Как известно, общественно-государственное устройство России на протяжении многих веков было жестко централизованным. Общее стремление к единому и сильному началу в управлении зародилось, по всей видимости, в борьбе с монголо-татарским игом и продолжало усиливаться с созданием Русского централизованного государства. Частые войны и необходимость защиты огромной территории от нападений врагов требовали объединения сил, что и лежало в основе централизации влас-

ти и последующего развития самодержавия. В результате централизация воспринималась основной массой населения как нечто абсолютно необходимое, особенно с точки зрения обеспечения внешней безопасности. Неграмотность населения, его распыленность на большой территории, бездорожье, неразвитость политической жизни и чиновничье беззаконие на местах только усиливали традиционную веру русского народа в «царя-батюшку», его мудрость и силу. Интересно, что даже редкое внедрение зарубежных образцов в управлении осуществлялось по указам государя. Развитию высокой дистанции власти способствовала и система крепостного права, и фабричное самодержавие ранних капиталистов, а позднее и жесткая партийная дисциплина вкупе с тоталитарной советской идеологией. Все эти исторические особенности наложили свой отпечаток на национальный менталитет и культуру российского общества, в том числе и на ее срез на уровне предприятий.

В результате многие наши директора чувствуют себя некими «царьками», или даже Зевсами, руководствуясь известными принципами «разделяй и властвуй» и «держи всех подчиненных «на крючке». Жесткость и антигуманность такого подхода только усиливаются появлением феномена, который можно назвать неким технократизмом организационного развития. Речь идет о повышенном внимании со стороны руководителей к техническим, технологическим и организационным аспектам производства в ущерб его «человеческой», социальной составляющей. Интересно, что еще в середине прошлого века А. Н. Энгельгардт писал о том, что в России машины и технологии ошибочно ценятся гораздо больше, нежели сами работники. Так и сегодня: практически на каждом предприятии провозглашается «борьба» за качество выпускаемой продукции (под новым соусом модной концепции Total Quality Management), но почему-то редко где услышишь о проблемах качества трудовой жизни. Еще один яркий пример: повсеместно говорят о необходимости реорганизации, и реструктуризации бизнеса, забывая о насущной потребности его рекультивации. Между тем, игнорирование человеческого фактора или даже его периферийность чревата для орга-

низации самыми серьезными последствиями, не говоря уже о несовместимости такого «стратегического» (именно в кавычках!) подхода со статусом цивилизованного предприятия.

В целом, рассматриваемую особенность российской оргкультуры можно обозначить как укоренение жесткого административного и технократического режима в противовес искусно настроенному «тонкому» и «мягкому» организационному миропорядку, где роль руководителя концентрируется лишь на подтягивании струн организационного инструмента, а само предприятие функционирует как бы автоматически.

Характерная черта оргкультуры российских предприятий — высокая «разреженность» внутренних информационных полей (ситуация своеобразного «информационного вакуума»), проявляющаяся в низкой степени информированности работников о задачах и проблемах их компании, неинтенсивности нисходящих коммуникаций, слабой трансляции подчиненным оперативной и конструктивной обратной связи, жесткой монополии на информацию, которая рассматривается как незыблемая собственность руководства и одновременно хороший объект для закулисных игр интриг некоего «торга», а не как всеобщее достояние. Недоступность важной информации и закономерное чувство информационного голода у подчиненных лишь усиливается их подозрениями (и далеко не беспочвенными) в частой необъективности изредка получаемого работниками официоза, который нередко дозируется в угодных начальству порциях, что, естественно, не добавляет доверия к высшему руководству со стороны рядовых исполнителей.

В связи с этим, постепенное насыщение организационной жизнедеятельности необходимой динамикой равномерных и прозрачных коммуникационных потоков, качественное улучшение процессов информирования всех (а не только избранных) работников, а также грамотное внедрение продуманной системы оценки персонала должны стать основополагающими условиями совершенствования культуры современных российских предприятий, что, безусловно, будет способствовать

улучшению их мотивационного климата и «снятию» пластов взаимного отчуждения в отношениях по вертикали.

Еще одна черта отечественной организационной культуры - ее своеобразная «эгоцентричность» и самодостаточность, проявляющаяся в низкой степени развития связей предприятий со своим деловым окружением и 'общественностью. Еще достаточно редки примеры образного формирования и «красивого» продвижения имиджа компаний в соответствии с современными технологиями «public regions» (PR), лишь немногие предприятия активно и системно занимаются спонсорством и благотворительностью, участвуют*») престижных выставках, ярмарках, шоу, а также сами иницируют освещение своей жизнедеятельности в средствах массовой информации. Особого сожаления заслуживает тот факт, что, за редким исключением, отечественные компании пока не имеют своих презентабельных сайтов (веб-страниц) в глобальной сети интернет (и это в наш информационный век!) Печально, что концепция социальной ответственности бизнеса выглядит у нас пока еще некой эфемерной и экзотической диковинкой, плохо вписывающейся в суровые российские реалии. Пассивные настроения типа «не стоит создавать себе лишние проблемы» еще продолжают превалировать в умах многих наших руководителей.

Распространенным является и отсутствие особого корпоративного духа сплоченной команды (*esprit de corps*) в отношениях коллег по горизонтали, частое и многообразное проявление феномена так называемого «подсизивания» работников своими же сослуживцами (особенно это касается категории ИТР) Черная зависть к успехам и достижениям коллег, отсутствие взаимопомощи и взаимовыручки, нездоровая конкуренция и атмосфера труда с обилием «грозовых» конфликтов, контрпродуктивный моральный микроклимат, скрытое недружелюбие и даже открытая межличностная вражда, увы, еще остаются распространенным явлением в жизнедеятельности многих наших предприятий, как и модель поведения по принципу «каждый сам за себя» (особенно в случаях реальной угрозы сокращения кадров, когда работники чувствуют, что висят на волоске) Вообще, нельзя не заметить, что бывшая

рабочая солидарность и сплоченность уже давно канули в лету. Как отмечают в связи с этим С. Г. Климова и Е. Н. Данилова, ощущаемое работниками одиночество есть закономерная реакция на нестабильность и напряженность в социальной системе. Постепенно исчезает и чувство причастности к общим делам предприятия. С изменением отношений собственности квалифицированные рабочие многих предприятий, прежде гордившиеся своим статусом, обнаружили, что стали ненужными, бедными и бесправными. Рабочий человек быстро превратился из «гегемона» (пусть даже лишь в рамках советской идеологической доктрины) в изгоя — его оттолкнули, «опустили», вытеснили на общественную периферию. Интересно, что даже героями репортажей и художественных фильмов стали не рабочие, как было прежде, а политики, предприниматели и даже бандиты (иногда все перечисленные персонажи — в одном лице).

Особо следует отметить и низкую культуру труда, и слабую трудовую этику наемного персонала российских предприятий. Речь идет, в частности, о таких характеристиках труда, как организованность, дисциплинированность, аккуратность, ритмичность, точность, экономичность и т. п., а также уровне самоконтроля и индивидуальной ответственности работников. К сожалению, наша традиционная несобранность, расхлябанность, неряшливость, а также девиантные срывы поведения рабочих в виде случаев пьянства, хищения и т. п., все еще дают о себе знать во многих отечественных компаниях. В связи с этим, следует подчеркнуть, что трудовая этика являет собой важный цементирующий элемент любой организационной культуры и одновременно тот фундамент, на котором зиждется вся корпоративная жизнедеятельность.

Для российских предприятий во многом характерны стихийность развития, обусловливаемая отсутствием современной системы управления организационной культурой. Большинство руководителей наших предприятий пока либо вообще не знакомы с данным понятием и его содержательно-смысловым наполнением, либо просто не уделяют вопросам культуры должного внимания. Ее состояние и особенности разви-

тия практически не изучаются и не учитываются при разработке и реализации стратегии и бизнес-планов. Весьма аморфна, фрагментарна и в целом малоубедительна декларируемая культура. Еще очень слаба система информационного обеспечения рядовых работников, как впрочем, и система управления человеческими ресурсами в целом. Все это приводит к стихийному дрейфу культуры при отсутствии каких-либо заметных и значимых ориентиров такого движения.

Указанные обстоятельства в целом свидетельствуют о насущной необходимости масштабной трансформации существующей на российских предприятиях культуры на основе органичного синтеза лучших западных и отечественных идей и практических примеров, а также с учетом специфики нашей социокультурной среды.

Проектирование и внедрение современной системы управления развитием культуры в российских корпорациях должны стать начальным звеном глубоких и многоплановых преобразований, направленных на изменение фундаментальных принципов и практических способов включения работника в производственные процессы, преодоление в них традиционного технократизма, формализма и обезличенности, формирование персонифицированной политики менеджмента человеческих ресурсов, ориентированной на максимальное использование потенциала и развитие личности каждого работника. При этом определяющую роль в становлении эффективных моделей организационной культуры должны играть отечественные лидеры нового типа, способные преодолеть косность традиционных организационных рутин, превратить высокую культуру из броского эпитета в сущностное свойство своих предприятий, источник их энергии и динамизма, мощное объединяющее и одухотворяющее начало созидательной политики развития.

3. Моделирование системы управления развитием организационной культуры

Нельзя не заметить, что пока вопросы управления организационной культурой проработаны в российской экономи-

ческой литературе гораздо лучше на уровне достаточно абстрактных схем и конструкций, нежели конкретных методик и технологий. Данное обстоятельство побудило автора к разработке собственной модели трансформации и управления развитием организационной культуры.

При этом он исходил из того, что в отношении организационной культуры, как и любого другого объекта управленческого воздействия, не существует единственно верного рецепта (панацеи), пригодного для всех без исключения условий и ситуаций. В связи с этим, предлагаемую далее схему следует рассматривать лишь как одну из возможных в процессе построения и развития на каждом предприятии собственной системы управления организационной культурой. Вместе с тем, рамочный характер модели, мультиаспектность ее охвата, а также аккумуляция в ней целого массива релевантных теоретических и практических разработок дают нам основание утверждать, что представленная ниже методика достаточно универсальна и потенциально может быть использована практически везде (а в первую очередь) на современных российских предприятиях).

Описание и анализ этапов построения соответствующей системы логично предварить рассмотрением исходных базовых принципов, которыми необходимо руководствоваться в процессе ее проектирования и внедрения. Применительно к предлагаемой модели целесообразно выделить в качестве таковых следующие (причем все они должны реализовываться во взаимодействии);

- адекватность системы выбранной стратегии бизнеса состоянию внешней и внутриорганизационной среды (система должна гармонично вписываться в общую миссию компании, способствовать оптимальному решению ее целей и задач, повышать конкурентоспособность предприятия, обеспечивая стабильность и устойчивость его развития);
- гибкость (адаптивность) и динамичность развития системы (она не может быть косной, застывшей, должна обладать необходимой приспособляемостью к изменяющимся условиям работы компании, чутко реагировать на переориента-

цию стратегии и вообще любые более или менее значимые организационные перемены, внося необходимые коррективы, развиваться в ногу со временем);

- преемственность и историчность (культура складывается годами, укореняясь в глубинных пластах человеческого сознания, она не поддается простому грубому манипулированию; поэтому нельзя искусственно насаждать абсолютно новую культуру, необходимо находить разумное сочетание старого и нового);

- всеохватность, комплексность и многоаспектность системы (она обязательно должна быть сопряжена со всеми другими организационными подсистемами, охватывать все стороны организационного «миропорядка» и соответствующие уровни развития корпоративной культуры (материальный, поведенческий, сознания, подсознания), затрагивать весь существующий в компании спектр отношений и взаимодействий;

- перманентное развитие и совершенствование системы (построение системы следует рассматривать не как разовое или временное мероприятие, а как непрерывный процесс, в котором каждый программный цикл знаменует очередную ступень качественного организационного роста);

- этическая обоснованность (соблюдение «нравственного императива», принятых в цивилизованном обществе универсальных моральных принципов и норм).

Основываясь на изложенных принципах и учитывая специфику феномена организационной культуры (в частности, ее скрытый и глубинный характер), в качестве образца для управления ее трансформацией и развитием автор рекомендует использовать представленную на рис. 1 логическую схему.

Как явствует из рисунка, в качестве исходной базы для построения системы управления культурой предприятия целесообразно использовать его стратегию, ибо именно она задает вектор социально-экономического (а значит, и культурного) развития организации в долгосрочной перспективе. При этом стратегию следует рассматривать не только как комплексный план действий и отношений со средой на достаточно длительный период (что заложено в самом определении стра-

тегического менеджмента), но и как своего рода организационную идеологию всей жизнедеятельности компании.

Такой двуединый подход позволит, с одной стороны, осуществить своеобразную идейную смычку понятий «стратегия» и «культура» (обеспечивая количественным ориентирам необходимое ценностно-смысловое наполнение), а с другой, — придать процессу управления оргкультурой ярко выраженную стратегическую направленность, гармонично вписав его в общую схему комплексного развития предприятия.

Важно подчеркнуть, что рассматриваемая система управления корпоративной культурой должна конструироваться в рамках создания (или совершенствования) более широкой системы управления организацией в целом, т. е. быть ее подсистемой, причем сквозной, пронизывающей все другие (управление человеческими ресурсами, производством, маркетингом и т. д.). В связи с этим, стратегию предприятия как единое целое уместно разложить на основные составляющие части (задачи) и, взяв последние за основу углубленного анализа, попытаться обозначить самые общие контуры (своего рода прообраз) оптимальной для данной компании культуры, которая в наибольшей мере способствовала бы эффективной реализации организационной стратегии. Причем категорию «оптимальная культура» отнюдь не следует полностью отождествлять с понятием культуры идеальной, ибо последняя предполагает некоторую возвышенную идеализацию, плохо ассоциирующуюся с повседневной рабочей жизнью. Термин «оптимальная культура», напротив, связан с принципиальной достижимостью поставленных целей и подчеркивает, с одной стороны, адекватность такой культуры выработанной в компании стратегии, а с другой - необходимость учета при проектировании рассматриваемой системы различных факторов конкретной организационной среды (в частности, организационные системы, структуру, историю, кадровый потенциал и т. д.).

Проектирование любой системы должно основываться на соответствующей информационной базе. В связи с этим, диагностика имеющейся на предприятии культуры призвана вооружить команду разработчиков обширными и по возмож-

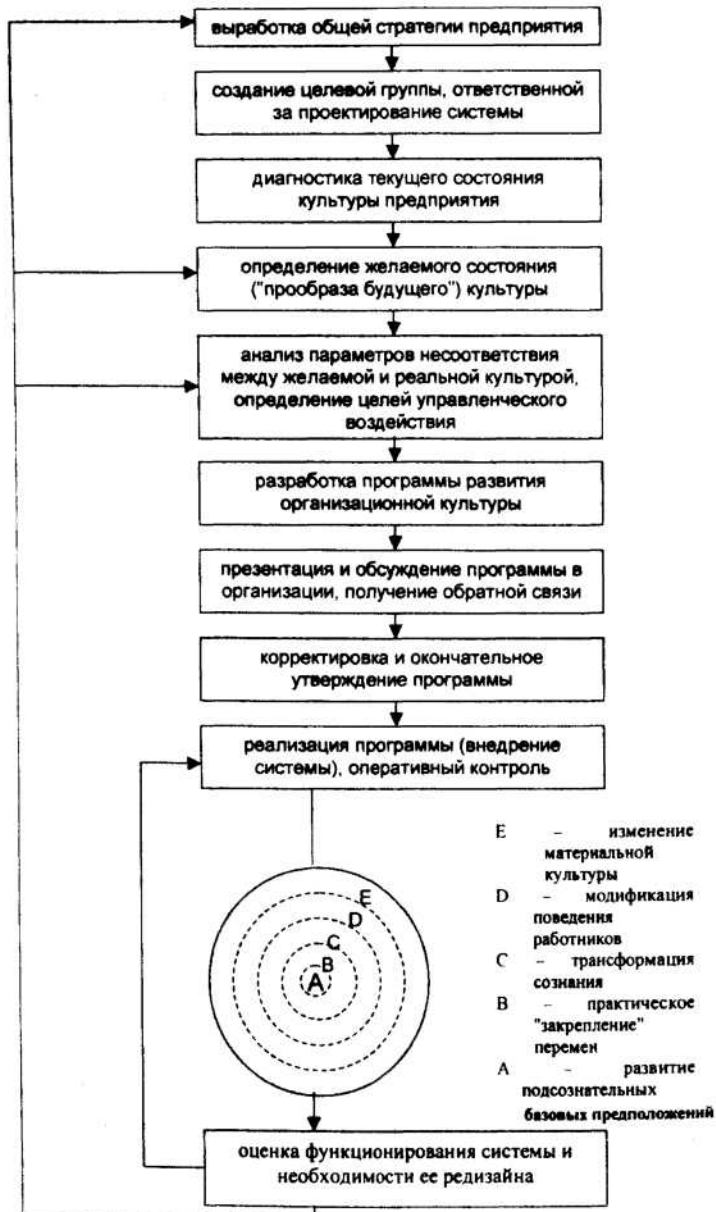


Рис. 1. Рекомендуемая модель построения системы управления развитием организационной культуры на предприятии

ности объективными сведениями о состоянии дел в рассматриваемой сфере организационной жизнедеятельности. На взгляд автора, тщательному анализу здесь должна подвергаться как реальная, так и декларируемая культура (последняя — при условии ее существования). Стоит заметить, что проблема правильной оценки состояния оргкультуры очень важна, сложна и, к сожалению, еще весьма слабо разработана.

Грамотное проведение «культурного аудита» — лишь предпосылка, необходимое, но еще не достаточное условие для построения высокоэффективной системы менеджмента культуры. Другим ключевым моментом является правильное определение желаемого состояния обследовавшейся культуры — того долгосрочного ориентира ее развития, по которому и будут сверяться основные направления предлагаемого управленческого воздействия. При этом если этап выработки общей стратегии завершается созданием лишь схематичного наброска оптимальной для реализации долгосрочных планов предприятия культуры, то такой первоначальный эскиз должен превратиться в законченную целостную картину.

Прояснив для себя характер предстоящего управленческого воздействия и вооружившись конкретными его целями, рабочая группа приступает к разработке собственно проекта будущей Программы развития организационной культуры (т. е. выходит на стадию системного дизайна). При этом усилия проектировщиков должны фокусироваться на решении следующих базовых задач:

1. Определение конкретных методов управления развитием оргкультуры;
2. Распределение основных обязанностей и назначение ответственных лиц;
3. Установление сроков внедрения системы.

Основная задача презентации и последующего широкого обсуждения Проекта в организации состоит в привлечении к нему внимания рядовых работников — будущих пользователей разрабатываемой системы — и получении от них конструктивной обратной связи в виде замечаний и конкретных предложений. Такой процедурный прием несет также и большую

эмоциональную нагрузку, подчеркивая важность мнения каждого члена организации и усиливая тем самым в людях осознание себя как личностей, а не приниженных «винтиков» мощной бюрократической машины. Очевидно, что данный подход направлен и на уменьшение сопротивления планируемым инновациям.

С момента начала реализации Программы начинается отсчет времени новой парадигмы всей организационной жизнедеятельности. Для того, чтобы полнее раскрыть сущность механизма внедрения и функционирования системы, автор счел целесообразным представить весь процесс управления организационной культурой в виде круговой стратометрической модели, включающей пять основных пластов («страт»): от внешнего «изменения материальной культуры» через «модификацию поведения», «трансформацию сознания» и «практическое закрепление перемен» к глубинному «развитию подсознательных базовых предположений» («ядру» всей обозначенной выше логической конструкции).

Каждую из представленных на схеме «страт» можно рассматривать в качестве соответствующего уровня развития корпоративной культуры. В частности, внешний, самый поверхностный слой обеспечивает формирование необходимых предпосылок, импульсов к такому развитию в виде ощутимых изменений в совокупности важнейших культурных артефактов. На втором уровне происходит своеобразное вплетение нитей перемен в ткань практических действий членов организации посредством механизма положительной и отрицательной компенсации (вознаграждений и наказаний) и, как следствие, желаемая модификация поведения персонала. На третьем, срединном слое модельного круга имеет место дальнейшее (и критически важное) развитие организационной культуры в виде трансформации «организационного сознания» (разделяемых работниками ценностей и убеждений), которая является логическим продолжением рассмотренного выше процесса изменения культурной материи (артефактов и образцов поведения персонала).

Четвертый, «предъядерный» пласт не ассоциируется напрямую ни с одним из предложенных нами уровней анализа корпоративной культуры, Необходимость же его включения в модель управления продиктована особенностями развития оргкультуры с точки зрения ее теории. Как уже отмечалось, собственно культуру (в отличие от ее проявлений) конституируют (по Шейну, Сате и др.) не правила поведения и даже не ценности, а характерный для персонала компании набор «глубинных» базовых предположений, существующих на подсознательном уровне. И для формирования последних требуется обычно достаточно длительный период времени, в течение которого новые или видоизмененные организационные нормы и ценности должны согласованно работать и передаваться всем работникам как действительно правильный способ поведения и образа мышления, тем самым постепенно как бы выпадая из сознания и становясь подсознательными (подобно нашему дыханию). Пограничный характер четвертого слоя (на стыке сознательного и подсознательного) позволяет осуществить своеобразную отстойку трансформируемой культуры, в результате которой происходит постепенное «оседание», упорядочивание и укоренение в подсознании желаемых базовых предположений. Развитие таких фундаментальных основ мировоззрения и является конечной целью внедрения и функционирования системы управления оргкультурой.

Венчающая модель стадия оценки служит своеобразным зеркалом всей системы управления организационной культурой, в котором периодически отражается ее истинное лицо. Стоит подчеркнуть, что оценка функционирования системы может быть двух видов: промежуточной и итоговой. Первая связана с анализом хода реализации Программы за определенный период (обычно за год) с подведением соответствующих промежуточных итогов. При этом результаты проведенного обследования учитываются на последующих стадиях внедрения и функционирования рассматриваемой системы. Особо следует подчеркнуть тесную взаимосвязь механизма промежуточной оценки развития организационной культуры с существующим на предприятии порядком проведения ежегод-

ных оценочных сессий деятельности работников. В частности, крайне желательно совмещение их сроков с тем, чтобы в поле зрения оценщиков и оцениваемых попадали и важные культурные аспекты такой деятельности.

Итоговая оценка реализации Программы проводится по завершении всего намеченного в ней срока. Она призвана дать развернутое заключение о функционировании спроектированной и внедренной системы, ее достоинствах, недостатках и перспективах развития. Доминантой анализа здесь должно явиться определение того, достигнуты ли намеченные Программой цели.

В целом, оценка системы, помимо выполнения функций объективного отражения действительности и регулирования (настройки) ее работы, знаменует собой важную ступень качественного организационного развития и роста.

Дальнейшие шаги в направлении совершенствования уже внедренной системы связаны с разработкой и реализацией новой. Иначе говоря, процесс совершенствования культуры бесконечен, и любые сроки реализации модели связаны лишь с конкретной Программой, а эти Программы должны следовать одна за другой, «шаг за шагом». Программа развития оргкультуры может планироваться как под условно «старые», так и под радикально трансформированную стратегию и прообраз будущей культуры (см. стрелки обратной связи на рис. 1). В этом смысле рассматриваемая система должна быть достаточно гибкой и динамичной, чутко реагирующей на перемены и сдвиги как во внешнем окружении, так и внутри самой организации. Основные стадии нового цикла повторяют в общих чертах все представленные выше. Следует, правда, иметь в виду, что при грамотном проведении текущего мониторинга, промежуточной и итоговой оценок необходимость в этапе диагностики может со временем отпасть.

Такова вкратце суть представленной на рис. 1 модели. Отметим, что включение отечественных предприятий в глобальный процесс культуризации и этизации бизнеса будет способствовать полновесной интеграции России в мировую

экономику, построению в стране высокоэффективной модели цивилизованного, социально ориентированного рынка.

Признание значимости концепции организационной культуры в масштабе триады «наука-образование-бизнес», обращение к неисчерпаемым секретам различных ее смысловых граней позволит эффективно использовать их бесспорную эвристическую ценность для формирования гуманистического облика экономики России XXI века.

Литература:

1. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. — М.: «Финстатинформ», 2000.
2. Олейник А. Институциональная экономика (курс лекций) / А. Олейник // Вопросы экономики. — 1999. № 9. С. 134-135.
3. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью / К. Шольц // Проблемы теории и практики управления. - 1995. №3. С. 111-114.
4. Brown A. Organisational Culture. / A. Brown. - London: Pitman Publishing, 1995.
5. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors / K- Gold // Public Administration Review, 1982. Nov.- Dec. P. 568-575.
6. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. / G. Hofstede. - Maidenhead: McGraw-Hill, 1991.
7. Schein E. Organizational Culture and Leadership / E. Schein. - San Francisco: Jossey Bass, 1985.

Примечание:

¹ Как отмечают Р. Нельсон и С. Уинтер, «мы пользуемся словом «рутина» весьма гибко, вроде того, как используется слово «программа» (или, на самом деле, «routine»), когда речь идет о компьютерном программировании. Оно может относиться к постоянно повторяющемуся шаблону деятельности всей организации, к индивидуальному умению или (прилагательное «рутинный») к гладкому бессобытийному эффективному функционированию такого рода на уровне индивидуума или организации. См. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений. / Р. Нельсон, С. Уинтер. - М.: «Финстатинформ», 2000. С. 120.