

УДК 331.104.2

ОСОБЕННОСТИ ДИАГНОСТИКИ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Якимова З.В., Масилова М.Г.

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», Владивосток,
e-mail: marina.masilova@vvsu.ru

Статья посвящена осмыслению понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» в контексте культуры организации. Выявление специфики структурных элементов культуры организации обосновывает необходимость дифференцированного подхода при диагностике организационной и корпоративной культуры. Методологическую основу составляет рационально-прагматический подход. Диагностика культуры организации рассматривается в качестве инструмента для принятия управленческих решений и осуществления организационных изменений. Результаты исследования определяют специфическую роль диагностики каждого структурного элемента системы. Сделан вывод, что диагностика организационной культуры подразумевает поиск возможностей для повышения эффективности организации трудового процесса, поиск оптимальных моделей организационного поведения, регламентации и капитализации накопленного опыта. Диагностика корпоративной культуры подразумевает поиск возможностей для усиления конкурентоспособности организации посредством сплочения сотрудников и мобилизации человеческого ресурса, повышения лояльности и приверженности персонала.

Ключевые слова: культура организации, организационная культура, корпоративная культура, организационная диагностика, организационные изменения, управленческие решения

DIAGNOSTIC FEATURES OF THE CULTURE OF THE ORGANIZATION

Yakimova Z.V., Masilova M.G.

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education «Vladivostok State University of Economics and Service», Vladivostok, e-mail: marina.masilova@vvsu.ru

The article is devoted to the understanding of the concepts of «organizational culture» and «corporate culture» in the context of the culture of the organization. To identify the specifics of the structural elements of the culture of the organization justifies the need for a differentiated approach in the diagnosis of organizational and corporate culture. The methodological basis is rational-pragmatic approach. Diagnosis of the culture of the organization is seen as a tool for managerial decision-making and implementation of organizational changes. The results of the study define the specific role of diagnosis of each structural element of the system. It is concluded that diagnosis of the organizational culture involves finding ways to improve the organization of the labor process, the search for optimal models of organizational behavior, regulation and capitalization of experience. Diagnostics of corporate culture is the search for opportunities to enhance the competitiveness of the organization by means of uniting employees and the mobilization of human resources, loyalty and commitment of staff.

Keywords: the culture of the organization, organizational culture, corporate culture, organizational diagnosis, organizational changes, management decisions

Организационная диагностика давно рекомендовала себя в качестве надежного инструмента создания базы для принятия управленческих решений. В самом общем смысле под организационной диагностикой подразумевается процесс распознавания проблемы организации, установление степени отклонения от нормального функционирования.

Классификация форм и видов организационной диагностики может осуществляться по разным основаниям: выбору методологии, уровням диагностики, степени формализации, объективности, целям, времени проведения, широте охвата, диагностическому инструментарию и др. При этом методологической основой для выбора направления и программы действий исследователя служат модели организации и организационной диагностики. Наиболее популярные из них: Рамочная концепция организационной диагностики (Andrew H.

Van de Ven and Diane Ferry, 1980) [7]; Организационная модель М. Вайсборда «Шесть ячеек» (Marvin R. Weisbord, 1978) [8]; Модель У. Берка и Дж. Литвина (Warner Burke, George Litwin, 1968, доработка 1992, 2008) [6]. Однако следует отметить, что данные модели не всегда подходят к конкретной организации, их специфика требует эмпирического обоснования и принятия адаптированной рабочей модели. В связи с этим возникает необходимость разработки более универсальной модели организационной диагностики. В качестве такой модели авторами статьи предлагается один из наиболее востребованных и перспективных вариантов организационной диагностики – диагностика культуры организации.

Чаще всего потребность в диагностике культуры организации инициируется с целью получения дополнительной информации для принятия управленческих решений. Как правило, эта информация

затрагивает как текущие, так и стратегические задачи бизнеса, а также прогнозирование потенциала организационных изменений. В этом случае диагностика позволяет не только выявить «очаги заражения» организации (конфликты, разрушительные ценности и установки, оппозиционные субкультуры и т.д.), но и психологически подготовить сотрудников к неизбежным изменениям и преобразованиям.

Результаты диагностики позволяют получить комплексное представление о текущей ситуации в организации, настрое трудового коллектива и обосновать необходимость организационных изменений. Кроме того, результаты диагностики дают руководителям «подсказки»: какие лучше инструменты и механизмы изменений задействовать, чтобы повысить эффективность внедрения изменений и снизить естественное сопротивление персонала, увеличить лояльность и приверженность сотрудников, повысить удовлетворённость трудом, коллективом и организацией в целом. Диагностика культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре (обновлением и пересмотром ценностных установок, традиций, обычаев, миссии и т.д.).

Итогом организационной диагностики будет интеллектуальный продукт, определяющий состояние организации в четырех временных перспективах: какой она была, какой является в настоящее время, какой может стать, какой должна быть.

Анализ тематических публикаций и собственный опыт руководства консалтинговыми проектами позволил авторам статьи выделить в структуре культуры организации два взаимодополняющих направления диагностики: диагностика организационной культуры и диагностика корпоративной культуры.

Авторы статьи являются сторонниками рационально-прагматического подхода, рассматривая организационную и корпоративную культуру в качестве инструментов управления организационными изменениями. В контексте статьи организационная и корпоративная культура представлены как смежные, но не тождественные понятия.

Из всего многообразия определений в качестве рабочего варианта была выбрана трактовка Э. Шейна, который определяет **организационную культуру** как комплекс базовых предположений, избранный, обнаруженный или разработанный группой, совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показав-

шие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации [4]. Соответственно, целью существования *организационной культуры* является внутри-организационное выстраивание системы координат, обеспечивающее передачу накопленного организационного опыта при адаптации к меняющимся условиям и интеграции новых идей в уже существующий опыт. Такой механизм обеспечивает организации одновременно и гибкость в новых условиях и сохранность во времени.

Если же мы говорим об отличительных атрибутах, свойственных конкретной организации, наличие которых является пропуском в «свой круг», создает чувство «мы», а их отсутствие – становится барьером, препятствием при попытках «чужака» проникнуть в коллектив организации – в этом случае более уместным будет термин «**корпоративная культура**». При этом целью существования *корпоративной культуры* является выстраивание системы координат как внутри организации, так и в рамках профессионального сообщества, позволяющей сотрудникам ощутить «границы» своей организационной идентичности и профессиональной принадлежности [1].

Авторы статьи разделяют точку зрения В.А. Спивак, который дает такое определение – корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [3].

Таким образом, корпоративная культура, с одной стороны, объединяет интересы членов организации всех уровней, всех ее территориальных и отраслевых подразделений за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченности в дела организации и приверженности ей; подтверждает их причастность к организации за счет соблюдения корпоративных (общих для всей организации) традиций, обрядов, ритуалов, следования принятым нормам и образцам поведения, принятия атрибутов корпоративной принадлежности (элементы корпоративной символики, фирменный стиль). С другой стороны, корпоративная культура проводит границу между «мы» (организация, коллеги, профессионалы) и «они» («другие», конкуренты, внешняя среда), что обеспечивает лояльность сотрудников компании, их преданность и приверженность фирме, а также служит барьером для проникновения не-

желательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды. Иначе говоря, корпоративная культура служит внутренним фильтром, «притягивая» подходящих сотрудников с соответствующими интересам и требованиям организации качествами, представлениями, образцами поведения и «выталкивая» всех неугодных, не вписавшихся в традиции, нормы и стандарты данной организации [5].

Понимание существующих отличий при рассмотрении структурных элементов культуры организации позволяет проводить более детализированную организационную диагностику, а значит, более достоверно выявлять первопричину организационных сбоев и дисфункций.

Разберем каждый из структурных элементов с учетом особенностей диагностики культуры организации (в разрезе организационной и корпоративной культуры).

Первым и наиболее значимым элементом структуры является **ценностно-нормативная подструктура**: основные ценности, разделяемые в организации; корпоративные традиции, обычаи и ритуалы; корпоративные правила и стандарты. Во многом система ценностей, принятая в организации, будет зависеть от идеологии руководящего состава.

Для организационной культуры основной акцент сосредоточен на сохранении организационного опыта во времени, преемственности традиций, обычаев и ритуалов от поколения к поколению сотрудников; донесении до новичков устоев и заложенных основателями организации правил, норм и ценностей, которые на протяжении существования компании доказали свою правильность и эффективность. Основу передачи опыта составляют корпоративные стандарты поведения и внутрифирменные документы, регламентирующие правила и нормы поведения в тех или иных организационных ситуациях.

Для корпоративной культуры основной акцент в рассмотрении ценностно-нормативной подструктуры ставится на степень сближения (и соответствия) ценностей и норм организации с ценностями и нормами поведения сотрудников. Диапазон принятия очень широк и может варьировать от полного отрицания до полного принятия, слияния личных и организационных ценностей. В качестве основных документов, регламентирующих ценностно-нормативную подструктуру корпоративной культуры, можно рассматривать кодекс профессиональной этики, философию организации.

Вторым элементом принято считать **организационно-штатную подструктуру**,

которая выражена через формальную и неформальную иерархию власти, лидерства, подчиненности; субординацию, нормы и правила внутреннего взаимодействия, связанные с должностной структурой и должностными обязанностями.

Подписывая трудовой договор, сотрудник соглашается выполнять определенный объем работы за определенное вознаграждение в соответствии с обозначенной должностью и в рамках принятых в организации правил и норм, т.е. организационной культуры.

В контексте корпоративной культуры учитывается степень удовлетворенности сотрудника занимаемой должностью, ожидания относительно занимаемой должности, наличие /отсутствие карьерного плана и перспектив должностного роста, которые могут оказать существенное влияние на эффективность труда и приверженность к организации.

Третьим элементом рассмотрим **подструктуру коммуникаций**, которая отражает формализованные и неформализованные информационные потоки, качество коммуникаций (потерю и преобразование информации); целенаправленные действия по внутреннему PR и формированию установок; стиль ведения переговоров с деловыми партнерами.

В рамках организационной культуры рассматриваются официальные, формализованные потоки информации (приказы, распоряжения, указания, принятые решения на организационных мероприятиях: планерках, собраниях, совещаниях). Язык таких коммуникаций – профессионально-деловой. Взаимодействие с деловыми партнерами происходит в формате коммерческих предложений, официальных встреч и переговоров.

В рамках корпоративной культуры рассматриваются неформальные информационные потоки (слухи, сплетни, утечка информации, неформальный обмен мнениями во время перекуров, чаепитий, совместных обедов и корпоративных мероприятий). Как правило, язык общения – бытовой, часто используется сленг, понятный только узкому кругу лиц. Решение организационных вопросов и задач происходит исключительно через личные «связи», выход на «нужных людей» – через знакомых и родственников. Особую роль в формировании коммуникаций играет учет специфики национального менталитета, в частности склонность к росту бюрократизации с ростом организации, а также исконно российские сложности с выстраиванием коммуникаций с государственными органами и инстанциями.

Четвертым элементом структуры является *подструктура социально-психологических отношений*. Она формирует структуру взаимных симпатий, выборов, предпочтений; систему ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.); внутреннюю позиционность и конфликтность; отношение к руководителям.

Система отношений, лежащая в основе организационной культуры, ориентирована исключительно на деловое взаимодействие и решение профессиональных задач. Именно в деловом контексте происходит формирование рабочих групп, бригад, проектных команд. Так же могут быть рассмотрены отношения руководства к работникам, работников к руководству, персонала к работе, работников к клиентам и партнерам. Все эти цепочки отношений имеют исключительно рабочий характер, связанный с деятельностью организации. Стиль управления соотносится с типом социальной зрелости и уровнем профессионализма исполнителей. На первый план выходит социально-психологический климат, отражающий систему взаимоотношений, основанную на совместимости сотрудников по психофизиологическим характеристикам: темпераменту и характеру.

Для системы отношений, иллюстрирующих корпоративную культуру, свойственно выделение эмоционального лидера, формирование субкультур и группировок по интересам. В том числе может быть рассмотрена причастность сотрудника к профессиональному сообществу, выходящему за рамки данной организации. Он входит в это сообщество не по служебному долгу, а по сходству интересов. Стиль управления целесообразно рассматривать исходя из специфики личностных качеств и мировоззренческих установок руководителя. На первый план выходит морально-психологический климат, отражающий совместимость сотрудников на уровне мировоззренческих установок и личностной системы ценностей.

Пятым элементом является *игровая (мифологическая) подструктура*, в которую включены корпоративные предания (история); мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях; игры, в которые играют сотрудники.

Для организационной культуры речь идет о мифах и легендах, передающих корпоративный опыт и формирующих установки на правильное понимание одобряемого / неодобряемого поведения. Сюда можно отнести мифы и легенды о героях и антигероях организации, миф о начале организации и её первооснователях, о покровителях и внешних врагах и т.д. [2].

Система ролей также носит исключительно деловой характер, например эксперт, прагматик, скептик и т.д. В рамках игровой подструктуры организационной культуры новички выбирают себе наставников, а мэтры организации – преемников. На уровне артефактов – создается музей организации, архив, хранилище, склад.

В контексте корпоративной культуры мифы и легенды являются отражением совместного опыта, совместно пережитых событий. Как правило, воспоминания о таких событиях запечатлены в корпоративной газете, фотоколлаже, корпоративных анекдотах. Основная цель – формирование чувства «мы», сопричастности к совместно пережитому опыту. Актуально только то, что сопережито вместе – это сближает и объединяет. Роли также отражают специфику эмоциональных отношений. На первый план выходит личностный аспект, который позволяет выявить ключевую характеристику типажа, например «шут», «шестерка», «серая мышь», «козел отпущения» и т.д. Обязательный атрибут – система социальных игр (служебные романы, интриги, протезы, моббинг и т.д.).

Шестым элементом структуры является *подструктура внешней идентификации*, представленная фирменным стилем, брендингом, цветовой гаммой, дресс-кодом, логотипом, слоганом и остальной атрибутикой, формирующей имидж организации.

В рамках организационной культуры элементы идентификации используются для формирования образа организации как работодателя, повествуют новичкам об истинном смысле и значении существующих символов.

В рамках корпоративной культуры элементы идентификации используются для формирования образа организации как поставщика товаров и услуг; по рекламной продукции, раздаточному материалу в сознании потребителей и партнеров формируется уникальный образ организации, отличный от образа конкурентов. Для формирования чувства «мы» символика организации широко используется в корпоративных сувенирах и деловых атрибутах (ручки, блокноты, футболки, кепки, кружки и т.д., выполненные в цветовой гамме с логотипами организации).

Таким образом, при одинаковой, на первой взгляд, структуре организационной и корпоративной культуры выявляются значительные различия в рассмотрении каждого из структурных элементов. Для полноценного решения диагностических задач необходимо учитывать, что подбор различных методов и методик организаци-

онной диагностики должен осуществляться к каждому структурному элементу в разрезе организационной и корпоративной культур. Диагностика организационной культуры позволит найти возможность для повышения эффективности организации трудового процесса, введения оптимальных моделей организационного поведения, регламентации и капитализации накопленного опыта. Диагностика корпоративной культуры даст шанс для усиления конкурентоспособности организации путем сплочения сотрудников и мобилизации человеческого ресурса, повышения лояльности и приверженности персонала.

Понимание специфики акцентов диагностики, рациональный выбор методов и методик исследования позволит комплексно и наиболее эффективно решить диагностическую задачу. А это значит – поможет организации и её сотрудникам выйти на новый виток развития.

Список литературы

1. Богдан Н.Н., Масилова М.Г., Парфенова И.Ю. Организационная культура вуза: теория, исследование, практика. Монография. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2014. – 228 с.
2. Крымчанинова М.В. Мифы управляют миром... и бизнесом? [Текст] / М.В. Крымчанинова // Управление персоналом. – 2005. – № 11 (117). – С. 59–66.
3. Спивак В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн; под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

5. Якимова З.В. Организационная и корпоративная культура: точки пресечения и специфические особенности [Текст] / З.В. Якимова, В.И. Николаева // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – Новосибирск: Априори, 2011. – С. 223–227.

6. Burke W.W., Lake D.G., Paine J.W. Organization Change: A Comprehensive Reader. San-Francisco: Jossey-Bass, 2008.

7. Van de Ven A., Ferry D. Measuring and Assessing Organizations. N.Y.: John Wiley, 1980.

8. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

References

1. Bogdan N.N., Masilova M.G., Parfenova I.Ju. Organizacionnaja kultura vuza: teorija, is-sledovanie, praktika. Monografija. Vladivostok: Izd-vo VGUJeS, 2014. 228 p.

2. Krymchaninova M.V. Mify upravljajut mirom... i biznesom? [Tekst] / M.V. Krymchaninova // Upravlenie personalom. 2005. no. 11 (117). p. 59–66.

3. Spivak V.A. Korporativnaja kultura [Tekst] / V.A. Spivak. SPb.: Piter, 2001. 352 p.

4. Shejn Je. Organizacionnaja kultura i liderstvo [Tekst] / Je. Shejn; pod red. T.Ju. Kovalevoj. SPb.: Piter, 2007. 336 p.

5. Jakimova Z.V. Organizacionnaja i korporativnaja kultura: točki presechenija i specificheskie osobennosti [Tekst] / Z.V. Jakimova, V.I. Nikolaeva // Problemy i perspektivy razvitija jekonomiki i upravlenija. Novosibirsk: Apriori, 2011. pp. 223–227.

6. Burke W.W., Lake D.G., Paine J.W. Organization Change: A Comprehensive Reader. San-Francisco: Jossey-Bass, 2008.

7. Van de Ven A., Ferry D. Measuring and Assessing Organizations. N.Y.: John Wiley, 1980.

8. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Reading, MA: Ad-dison-Wesley, 1978.