

УДК 339 341

Н. П. Литвинова

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», Новосибирск, e-mail: uvr09@yandex.ru

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ: ОПЫТ ДЕШИФРОВКИ

Ключевые слова: организационная культура, проблемы дешифровки, итеративное клиническое интервью, сторонние исследователи.

Дешифровка организационной культуры предприятия – это сложная проблема, которая стоит перед исследователями, собравшими определённое количество информации о базовой организации. Можно напрасно потратить много времени, собирая излишнюю информацию, которую впоследствии будет трудно интерпретировать, если заниматься проблемой её дешифровки оторвано от представителей исследуемой организации. Поэтому широкую известность в среде исследователей получил интересный метод дешифровки организационной культуры, который предложил основоположник изучения организационной культуры американский исследователь Эдгар Шейн. Он назвал свой метод «клиническое обследование». Оно основано на серии интервью сторонних исследователей и заинтересованных работников организации с целью выявления коллективных базовых представлений. Более точно этот подход назван Э. Шейном «итеративным клиническим интервью». Главная особенность этого подхода состоит в том, что исследователь, получая информацию от работников организации постоянно соизмеряет её, во-первых, со своей интерпретацией этой информации, и, во-вторых, с восприятием работниками организации тех выводов, которые он делает в процессе исследования. Это самое верное решение обозначенной выше проблемы, ведь только в совместном творческом взаимозависимом процессе сторонних лиц и заинтересованных работников организации можно вовремя устранить субъективные ошибки с обеих сторон, чтобы помочь членам организации правильно осознать её базовые ценности. В данном исследовании изучена организационная культура АО «Парфюм Новосибирск», предприняты шаги по её дешифровке и подготовлены практические рекомендации по её совершенствованию в базовой организации. Результаты данного исследования помогут руководителям АО «Парфюм Новосибирск» усовершенствовать имеющуюся организационную культуру, сформировать эффективную команду из коллектива компании, что в конечном итоге поможет повысить эффективность и долговременность её функционирования.

N. P. Litvinova

Novosibirsk state University of Economics and management, Novosibirsk,
e-mail: uvr09@yandex.ru

ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE: THE EXPERIENCE OF DECIPHERING

Keywords: organizational culture, decryption problems, iterative clinical interview, third-party researchers.

Decoding the organizational culture of an enterprise is a complex problem that researchers face when they have collected a certain amount of information about the basic organization. You can waste a lot of time collecting unnecessary information, which will later be difficult to interpret if you deal with the problem of decrypting it is disconnected from the representatives of the organization under study. Therefore, an interesting method of decoding organizational culture, which was proposed by the founder of the study of organizational culture, American researcher Edgar Shein, has become widely known among researchers. He called his method «clinical examination». It is based on a series of interviews with third-party researchers and interested employees of the organization in order to identify collective basic concepts. More precisely, this approach is called «iterative clinical interview» by E. Shane. The main feature of this approach is that the researcher, receiving information from employees of the organization, constantly compares it, first, with his interpretation of this information, and, secondly, with the perception of employees of the organization of the conclusions that he makes in the course of research. This is the most correct solution to the above problem, because only in a joint creative and interdependent process of third parties and interested employees of the organization can you eliminate subjective errors on both sides in time to help members of the organization correctly understand its basic values. In this study, the organizational culture of perfum Novosibirsk JSC was studied, steps were taken to improve It, and practical recommendations were prepared for its improvement in the basic organization. The results of this research will help the managers of perfum Novosibirsk JSC to improve the existing organizational culture, form an effective team from the company's team, which will ultimately help to improve the efficiency and long-term functioning of The company.

Введение

Эффективность деятельности любой организации определяется рядом факторов, таких как наличие стратегии развития, чёткость организационных структур, высококвалифицированные кадры и многое другое [7]. Но учёные пришли к выводу, что кроме этого эффективно работающие компании имеют особую культуру отношений в своих организациях, которая складывается под влиянием исторического опыта, местных обычаев и традиций, духовных ценностей и менталитета работников этих компаний [2, 3].

Причём, ключевую составляющую своего успеха, своим главным конкурентным преимуществом эти преуспевающие компании считают именно культуру своих организаций. Российские учёные О.С. Виханский и А.И. Наумов считают, что если организация имеет «душу», то этой душой является «организационная культура». По их мнению – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения [7].

Изучение организационной культуры – это сравнительно новое направление в менеджменте. Т. Питерс и Р. Вотермен характеризуют преуспевающие компании как организации с богатой культурой. Они подчеркивают, что коммерческий успех этих компаний предопределен их высокой организационной культурой [8].

Цель исследования

Концепцией исследования является изучение и дешифровка организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск», а также подготовка и формулирование рекомендаций по её совершенствованию. На основе анализа теоретических подходов к проблеме дешифровки организационной культуры базового предприятия были определены следующие задачи, решаемые в ходе данного исследования:

– изучить теоретические аспекты организационной культуры предприятия и проблемы её дешифровки;

– проанализировать основные аспекты организационной культуры

базового предприятия и особенности её дешифровки;

– сформулировать предложения по совершенствованию организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск».

Материал и методы исследования

Теоретической базой исследования явились труды О.С. Виханского, и А.И. Наумова, предположивших, что организационная культура является «душой» организации [5]. Исследования, проведенные в начале 80-х годов Дейлом, Питерсом и Р. Вотерменом, так же показали, что успешные компании характеризуют высокий уровень культуры, которая формируется с акцентом на развитие духа организации [6].

К. Шольц также склонен к тому, что организационная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения [10].

М.Х. Мескон определяет организационную культуру как атмосферу или социально – психологический климат в организации [13].

Организационная культура в понимании П.Б. Вейлла создаёт в компании уникальную, выдержанную испытанием временем общую для всех психологию, основанную на своеобразной системе отношений, действий и артефактов [14].

Д.В. Ньюстон и К. Дэвис также формулируют понятие организационной культуры как набор убеждений и ценностей, которые разделяют все работники компании [15].

В.А. Спивак видит в организационной культуре систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих определённой организации, отражающих ее индивидуальность, восприятие себя и других в социальной и вещественной среде [9].

Аналогично считает американский специалист Дж. Стонер, который определяет организационную культуру как совокупность разделяемых ценностей, убеждений, отношений и норм, влияющих на поведение членов организации [13].

Похожие определения и толкования организационной культуры встречаются

в трудах Ф. Харриса и Р. Морана, Р. Лайкерта и Р. Л. Дафта, У. Оучи и С. Ханди, Р. Рюттингера, а также у других исследователей [1].

Для выявления особенностей организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск» применялся социологический метод, включающий в себя анкетный опрос, интервью, беседы. А для дешифровки организационной культуры базовой организации был применён метод «клиническое обследование», названный Э. Шейном «итерактивным клиническим интервью» [16].

Результаты исследования и их обсуждение

Основоположником изучения проблемы организационной культуры общепризнано является американский специалист Э. Шейна, и его книга «Организационная культура и лидерство» считается первой серьёзной работой в этой области. По Э. Шейну организационная культура – это комплекс базовых предположений, сформулированных группой людей для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [16].

Несмотря на разнообразие мнений всех вышеперечисленных авторов определений организационной культуры, общее у них в том, что организационная культура имеет три уровня:

1. Базовые предположения.
2. Ценности и верования.
3. Символы.

Э. Шейн предлагает начинать изучение ОК с «поверхностного» уровня, который можно изучить с помощью видения, слушания, осязания, обоняния и вкусового восприятия. Затем можно перейти ко второму, «подповерхностному» уровню, на котором изучаются ценности и верования работников компании, которые отлично ими осознаются. И, наконец, можно приступить к изучению третьего, «глубинного» уровня, который включает базовые предположения, не осознаваемые самими членами организации.

В основе исследования лежит метод «клиническое обследование», названный Э. Шейном «итерактивным клиническим интервью». Последовательность

шагов, составляющих суть этого метода такова.

Шаг 1. Ознакомление и концентрация на неожиданных аспектах.

Шаг 2. Систематическое наблюдение и проверка.

Шаг 3. Выявление заинтересованных представителей организации, которые могут дешифровать информацию об организации.

Шаг 4. Обсуждение «сюрпризов», недоумения и догадок. На этом этапе исследователь может поделиться своими наблюдениями и разрешить некоторые недоумения, которые возникли у него в процессе работы.

Шаг 5. Совместные поиски разумного объяснения происходящего.

Шаг 6. Формализация гипотезы, когда все участники процесса проверяют предположения.

Шаг 7. Проверка гипотез путём опросов и наблюдений.

Шаг 8. Поиск коллективных представлений, когда можно перейти от сформулированных ценностей к коллективным представлениям.

Шаг 9. Постоянная верификация, то есть уточнение модели культуры, с проверкой на представителях организации.

Шаг 10. Запись формального описания, когда формулируется культурная парадигма. [16]

Целью нашего исследования явилась дешифровка организационной культуры АО «Парфюм Новосибирск», организации, обслуживающей максимальный объем товаропотоков быстрооборачиваемых потребительских товаров (дистрибуция и логистика) в нескольких регионах страны. Ассортимент продукции АО «Парфюм Новосибирск» достаточно разнообразен и сможет удовлетворить потребности даже самого взыскательного покупателя. В компании работает 380 сотрудников, средний возраст которых 36 лет. Из них 69% имеют высшее образование. Большинство работников компании женщины (70,4%).

Процесс дешифровки корпоративной культуры «Парфюм Новосибирск» проходил в три этапа. На первом этапе было проведено анкетирование сотрудников компании на тему оценки привлекательности организационной культуры. Суть

его заключалась в том, чтобы оценить по 10-ти бальной шкале степень справедливости различных суждений о работе. В этом опросе приняли участие 100 человек (26%) из разных структурных подразделений.

На втором этапе исследователи выявили заинтересованных работников организации (10 человек) и погрузились вместе с ними в дешифровку полученной информации. И на третьем этапе формулировалась культурная парадигма и разрабатывались рекомендации по её совершенствованию [5].

Описание культуры началось с артефактов. Для этого среди участников группы был найден сотрудник, который вошел в организацию сравнительно недавно, и он рассказал, что он чувствовал, став ее членом, и на что он первое время обращал особое внимание. Далее к этому обсуждению подключились и остальные участники собрания. Вот что удалось выяснить.

АО «Парфюм Новосибирск» является активно развивающимся дистрибьютером парфюмерии и косметики, занимающим лидирующие позиции на рынке Сибири. Подразделения имеют свои конкретные цели и задачи. Этот факт выяснился и при проведении опроса – 82% опрошенных поставили этому утверждению 10 из 10 баллов, а 18% – 9 из 10. В подтверждение этому, суждение «Я не знаю, что конкретно ждёт от меня и моей работы руководство» оценили на 1 из 10 баллов 67% опрошенных, на 2 из 10 – 21% и на 3 из 10 – 12%. Причём функция руководителя состоит в постановке общих целей, а подчинённые должны проявлять собственную инициативу для достижения этих целей.

Каждый сотрудник так же знает и критерии, по которым оценивается его работа (100% выставили этому утверждению 10 из 10). Непосредственные руководители всегда интересуются результатами подчинённых (и снова большая часть сотрудников признали это утверждение абсолютно верным). Все сотрудники считают, что их работа является важной для организации, так как этому утверждению 19% выставили 10 из 10, 33% – 9 из 10 и 48% – 8 из 10.

В компании разработан свой фирменный стиль. Символом компании

с 1998 года является пчела. Она трудолюбива, работает только в команде, цель её существования понятна и ей самой и всем окружающим. Основные корпоративные цвета – жёлтый и фиолетовый. Они используются в оформлении информационных стендов, официального сайта компании, концелярской продукции.

Выставляя рейтинг утверждению «Работа разнообразная, в ней всегда есть что-то интересное» мнения разошлись: 4% поставили 8 из 10, 15% – 7 из 10, 9% – 6 из 10, 48% – 5 из 10, 3% – 4 из 10, 21% – 3 из 10. Так же разошлись мнения и по поводу утверждения «Хорошие, безвредные для человека, санитарно-гигиенические условия труда»: 23% поставили 9 из 10, 24% – 8 из 10, 20% – 7 из 10, 22% – 6 из 10, 11% – 5 из 10.

В ходе анкетирования выяснилось, что некоторые нормы и правила, существующие в организации, препятствуют реализации потенциала работников. Этому утверждению был выставлен следующий рейтинг: 49% – 10 из 10, 20% – 7 из 10, 17% 6 из 10, 8% – 3 из 10, 6% – 2 из 10.

Что касается оплаты труда, то выплата заработной платы происходит без задержек (100% присвоили 10 из 10), фирма ежегодно предоставляет своим сотрудникам полноценный оплачиваемый отпуск (100% 10 из 10) и месячная заработная плата превышает прожиточный минимум в регионе (100% 10 из 10).

Утверждению «В коллективе тёплые, дружеские взаимоотношения между людьми» 8% поставили 10 из 10, 23% – 9 из 10, 39% – 8 из 10, 30% – 7 из 10. Это свидетельствует о здоровом морально-психологическом климате.

В ходе исследования выяснилось, что некоторые сотрудников желали бы освоить смежные профессии для повышения своей квалификации. Этому утверждению 23% поставили 36% 10 из 10, 41% 9 из 10 и 23% 4 из 10.

По окончании этого этапа был составлен список артефактов, относящихся к различным сферам жизни группы. Но на вопрос «Какое это имеет значение для членов организации?» исследователи не смогли ответить однозначно. Поэтому ими был поставлен вопрос в иной трактовке: «Почему вы поступаете именно так, а не иначе?».

Например, на высказывание о том, что управленческая иерархия является здесь более чем условной, последовало высказывание о том, что решение проблемы важнее соблюдения субординации. А в ходе анкетирования сотрудников выяснилось, что утверждение «Мнение руководства в глазах коллектива имеет силу не обсуждаемого закона» является абсолютно верным только для 5% опрошенных. Большая же часть оценивает это выражение на 4 из 10 (39%) и на 3 из 10 (17%).

Одними из основных ценностей компании объявлялись Результативность и Ответственность. Сотрудники компании должны стремиться к достижению максимального результата каждый день. Достижение результата возможно, если к работе относиться ответственно, уметь правильно организовывать и планировать свою работу, вовремя и аккуратно выполнять все поставленные задачи. Это подкреплялось тем, что утверждение «Работа не накладывает большой ответственности» получило в 38% случаев 1 балл из 10, в 21% – 2 балла из 10.

Следующей ценностью компании объявлялась Инициативность. Руководство компании готово рассматривать любые инициативные предложения от своих сотрудников. Эта ценность подкреплялась и реальным вознаграждением: сотрудник, предложивший рациональное предложение, которое одобрялось комиссией, 10% от экономического эффекта 3 месяца подряд.

Ещё одна ценность компании – это работа в команде. Умение подчинить свои интересы командным, способность приложить максимум усилий для достижения цели и готовность нести ответственность за общий результат являются залогом успеха. По результатам анкетирования, утверждение «Все сотрудники понимают необходимость формирования команды и хороших взаимоотношений в организации» 27% оценили на 9 из 10, 23% – на 8 из 10, 21% – на 7 из 10, 20% – на 5 из 10 и 9% – на 4 из 10.

И, наконец, на этапе определения коллективных базовых представлений, необходимо было отыскать основополагающие представления и предпосылки, на которых базируется работа органи-

зации. Этими представлениями стали следующие:

1. Люди работают лучше если им даются четкие указания, которыми можно руководствоваться в любой ситуации.

2. Работники всех уровней готовы отвечать за свои действия.

3. Для работников разных категорий важно достижение поставленной цели.

4. Умение коллектива организации сплотиться для решения появляющихся проблемы в жизни организации.

То есть каждый сотрудник, работающий в компании, чётко представляет свои функции, выполняет их, несёт за них ответственность и достигает поставленных перед ним целей. А руководство, в свою очередь, делает всё, чтобы донести цели и задачи компании до каждого сотрудника.

Таким образом, проведённое исследование позволило руководству и рядовым сотрудникам компании упорядочить свои знания по организационной культуре. А исследователю это помогло разработать ряд рекомендаций по усовершенствованию сложившейся организационной культуры компании.

В ходе проведённого исследования было выяснено, что корпоративная культура АО «Парфюм Новосибирск» соответствует целям и миссии компании, и при постоянном поддержании и совершенствовании, радикальных изменений в корпоративной культуре базовой организации не требуется.

На основе проведённого исследования совместными усилиями исследователей и представителей организации был составлен список рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры АО «Парфюм Новосибирск».

1. Периодически проводить диагностику существующей организационной культуры посредством анкетирования, личных интервью с сотрудниками и проведения групповых собраний, подчёркивая и разъясняя при этом необходимость этих действий, и значение этих мероприятий для компании.

2. Как выяснилось, большинство сотрудников компании лично заинтересовано в росте производительности и качестве своего труда, но не все видят необходимость формирования команды. Следовательно, руководству компании

надо донести до сотрудников эту необходимость и принять меры по формированию команды. Методы могут быть самые различные. Например, посредством делегирования полномочий. В итоге это может помочь руководителям всех уровней сформировать свои команды.

3. Так же руководству компании рекомендуется активно вовлекать сотрудников в обсуждение, принятие и реализацию решений по развитию организации. Для этого можно использовать такой инструмент, как управление по целям (МВО).

4. Оказалось, что в компании существует опыт наставничества, когда старшие сотрудники оказывают поддержку менее опытным и молодым сотрудникам. Однако 26% опрошенных довольно низко оценили это утверждение. Следовательно, руководству организации рекомендуется обратить внимание на то, что вероятно в компании имеются люди, которым необходима данная поддержка.

5. В ходе исследования выяснилось, что некоторые сотрудники не уверены, будут ли они и завтра работать в организации. Следовательно, руководству компании необходимо обратить внимание на этот факт и повысить мотивацию персонала к работе в АО «Парфюм Новосибирск».

Например, можно перенять опыт «Ситибанка» и создать клубы по интересам. По сути, это неформальные сообщества сотрудников, которые могут общаться во вне рабочее время, общаться в неформальной обстановке, развивать свои творческие способности и т.д.

Не менее привлекателен пример «Спортивного клуба», цель которого в объединении любителей разных видов спорта. Сотрудники могут играть

в баскетбол, футбол, хоккей, заниматься плаванием. Тренировки полностью или частично оплачивает компания. При этом желательно делать ставки на командные виды спорта.

В клубе «Детское и семейное общество» целью может быть организация мероприятий для детей сотрудников: праздников, походов в кино, театры, на выставки, уроков иностранного языка, совместных поездок в летние лагеря и т.п.

При создании таких клубов создаются условия для полноценного и разнообразного отдыха персонала, у сотрудников вырабатываются и развиваются организаторские навыки и лидерские качества, формируются возможности для их самореализации вне бизнеса.

Заключение

Таким образом изучение организационной культуры предприятия, правильная её дешифровка и понимание её глубинных ценностей позволяют исследователям подготовить, не входящие в конфликт с работниками организации, рекомендации по её совершенствованию. Применяв данные рекомендации на практике, руководство АО «Парфюм Новосибирск» не просто усовершенствует имеющуюся организационную культуру, но, в первую очередь, сформирует эффективную команду из коллектива компании, каждый член которой будет настроен на долговременное трудовое сотрудничество со своей компанией. И компания, таким образом, получит экономический мультиэффект, конечным результатом которого явится повышение эффективности и долговременности её функционирования.

Библиографический список

1. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2002. 219 с.
2. Балашов А.П. Диагностика организационной культуры: монография / А.П. Балашов, А.В. Непомнящий. Новосибирск: СибУПК, 2011. 218 с.
3. Балашов А.П. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности сельскохозяйственных предприятий // Экономика. Профессия. Бизнес. 2016. № 2-3. С. 24-31.
4. Белов В.В., Чистякова В.И. Моделирование и прогнозирование бизнес-процессов с помощью алгоритмов самоорганизации формальных описаний // Бизнес-информатика. 2008. № 4 (6). С. 37-45.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. 576 с.
6. Гусев Ю.В., Натальина Т.В. Предпосылки возникновения синергетических эффектов при управлении бизнес-процессами компании // Вестник НГУЭУ. 2014. № 2. С. 298-303.
7. Зиннер В.Я. Диверсификация Российского бизнеса в условиях кризиса финансовых санкций и освоения национальных проектов // Инновации и инвестиции, 2019. № 4. С.131-133.
8. Литвинова Н.П. К вопросу об истории управленческой мысли // Наука Красноярья. 2017. Т. 6. № 1-2. С. 352-356.
9. Литвинова Н.П. Проблемы анализа и дешифровки организационной культуры предприятия // Могущество Сибири будет прирастать!?: сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 томах. 2018. С. 213-217.
10. Литвинова Н.П. Мотивация труда персонала организации: от теории к практике // Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2019. С. 101-106.
11. Маура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2012. № 1. С. 17-22.
12. Минаева И.В. Формирование и развитие организационной культуры крупного торгового предприятия: дис... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2006. 146 с.
13. Мескон, Майкл. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Пер. с англ. М. А. Майорова. М.: Вильямс, 1997. 701 с.
14. Петухова С.В. Актуализация методов управление персоналом в современных условиях // Проблемы экономической науки и практики: сборник научных трудов. под ред. С. А. Филатова; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск, 2015. С. 161-164.
15. Терёшкина Н.Е. Бизнес-модели инноваций // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XIV международной научно-практической конференции. 2019. С. 363-366.
16. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 326 с.