

# Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации

"Сегодняшние проблемы есть порождение вчерашних решений".  
Питер М. Сенге

"Выживают не самые сильные и не самые умные, а те, кто лучше всего приспосабливается к изменениям окружающей среды".  
Чарльз Дарвин

*Томский политехнический университет  
Пушных В.А.*



Пушных В.А.

Характерной чертой всех современных предприятий и организаций является работа в условиях постоянно и быстро меняющейся внешней среды. Это требует от них постоянной готовности к внутренним изменениям, постоянного проведения изменений и, соответственно, управления изменениями. Для успешной деятельности в планировании, проведении и управлении изменениями предприятия должны стать "обучающимися организациями". Другим важным аспектом, обеспечивающим успешность изменений, является организационная культура предприятия. Если этому аспекту уделяется недостаточное внимание, то даже хорошо спланированные и вовремя начатые изменения, осуществляются с большими трудностями или вообще проваливаются. В статье описан один из методов исследования организационной культуры, позволяющий достаточно быстро и просто исследовать основные тенденции в организационной культуре и отследить динамику её изменения. Приведен пример использования метода для изучения организационной культуры и планирования стратегии изменений в Томском политехническом университете.

Прогресс науки, техники и технологий, глобализация экономических и социальных процессов, интенсификация и усложнение конкуренции в современном мире приводят к тому, что предприятиям и организациям приходится действовать в условиях непрерывных,

существенных, быстропротекающих изменений окружающей среды.

Всего 15-20 лет назад многие предприятия гордились своим постоянством, упорядоченностью, традициями. Но в последние два десятилетия 20-го века ситуация изменилась критическим образом. В настоящее время эти качества чаще всего приводят к стагнации, угрозе существованию предприятия. Предприятия, которые не обладают достаточной гибкостью, способностью к быстрым изменениям в ответ на изменения окружающей среды не способны не только успешно функционировать, но и выживать в современных условиях. Вследствие непрерывности и высокой скорости изменений предприятия не успевают в полной мере воспользоваться результатами предыдущих изменений - окружающая среда снова меняется, и предприятиям приходится меняться вместе с ней. Если же компании сами формируют будущее, как это делали, например, Apple или Rank Xerox [5], им приходится меняться даже быстрее, чем меняется окружающая среда. Отец современного менеджмента П. Друкер писал, что мы живем в один из таких исторических периодов времени, которые случаются один раз в двести или триста лет, когда люди перестают ориентироваться в том, что происходит вокруг, и когда прошлый опыт не позволяет адекватно оценить будущее [3].

Таким образом, жизнь заставляет современные предприятия не периоди-

чески проводить изменения, а постоянно работать в режиме изменений. Следовательно, им нужно научиться управлять изменениями.

Наибольшего успех в этом процессе достигли организации, которые называют "обучающимися" [5,7].

Определение "обучающейся" организации показано на рис. 1 [5]. Из рисунка видно, что основное отличие "обучающейся" организации от обычной состоит в том, что "обучающаяся" организация постоянно проверяет адекватность правил своего поведения условиям окружающей среды и изменяет их в соответствии с этими условиями, в то время как обычная организация всегда следует правилам поведения, установленным при ее создании.

Опыт большого количества предприятий и организаций, в том числе и университетов [7 - 13], показывает, что существует одно условие, которое совершенно необходимо для успешной реализации концепции "обучающейся" организации и эффективного проведения изменений в организации. Это условие состоит в том, что в организации должна быть создана корпоративная культура, инициирующая и поддерживающая изменения [5,7].

С другой стороны, практика показывает, что даже если предприятие разрабатывает новые стратегии и начинает изменения своевременно, эти изменения осуществляются с большими трудностями, или совсем проваливаются вследствие того, что при их планировании и проведении не учитывается корпоративная культура предприятия.

Известная консалтинговая фирма Ernst&Young, обследовав 584 компании из автомобильной, компьютерной, банковской отраслей и здравоохранения США, Японии, Германии и Канады, установила, что большинство из них не смогли в полной мере внедрить у себя идеи всеобщего менеджмента качества именно потому, что это внедрение не сопровождалось программами по изменению корпоративной культуры предприятий [1].

Результаты опроса топ менеджеров 110 российских производственных предприятий с численностью персонала свыше 1000 человек, проведенного в 2003 году компанией ВКГ, показывают, что 83% руководителей считают основ-

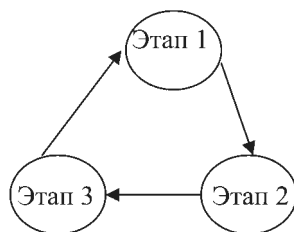


схема поведения  
обычной организации

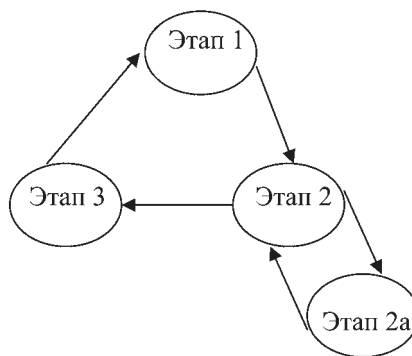


схема поведения  
«обучающейся» организации

**Рис 1.**  
**этап 1 - мониторинг окружающей среды**  
**этап 2 - сравнение информации с правилами поведения организации**  
**этап 2а - проверка адекватности правил поведения организации условиям внешней среды**  
**этап 3 - принятие и реализация соответствующих решений**

ной проблемой своих предприятий несовершенство системы управления и организационной структуры. Около 77% опрошенных руководителей отмечают недостатки в квалификации и в системе мотивации персонала, а также отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании [6]. То есть, большинство руководителей основными проблемами своих предприятий считают проблемы тесно связанные с корпоративной культурой компаний.

Как правило, при реформировании, вызванном резким изменением внешних условий, новая, диктуемая внешней средой стратегия, не соответствуют сложившейся корпоративной культуре. Если реализация этой стратегии осуществляется резко, преимущест-

венно властными методами, то в рамках существующей корпоративной культуры возникает очень сильное сопротивление новациям, которое критическим образом замедляет достижение целей и может привести, в крайнем случае, к краху организации. С другой стороны, попытки просто вписать новые цели в существующую корпоративную культуру приводят к быстрому забвению этих целей и возвращению к привычному образу существования, что, в изменившихся внешних условиях, означает медленное умирание организации.

Термин "корпоративная культура" является достаточно новым. Вначале, в научной литературе в 60-х годах прошлого века, в период расцвета "человеческого" подхода в менеджменте, появился термин "организационная культура" [4]. Этим термином обозначалась атмосфера человеческих отношений, моральный климат в организации. Позднее, в конце 70-х - начале 80-х годов, появился его синоним - "корпоративная культура". В настоящее время термин "корпоративная культура" весьма популярен, хотя это словосочетание чаще всего вызывает ассоциации с коммерческими структурами, прежде всего, крупными компаниями и банками. Термин "организационная культура", несмотря на его меньшее распространение и использование только в специальной литературе, является более универсальным.

Существует множество определений и классификаций корпоративной культуры [1,4,5,7,14,15]. В разных определениях акценты делаются на различные аспекты данного феномена в зависимости от контекста его использования. Тем не менее, все определения базируются на двух принципиально разных подходах. Первый из них предполагает, что корпоративная культура это нечто, что у организации есть, один из атрибутов организации. Согласно второму подходу корпоративная культура это то, чем организация является, способ существования организации.

Второй подход представляется более конструктивным, особенно, для больших, долго существующих организаций, находящихся на этапе реформирования в связи с резким изменением внешних условий, поскольку в этом случае важными становятся не характеристики корпоративной культуры сами по

себе, а соответствие этой культуры вновь формируемым миссии и целям организации.

Одно из наиболее удачных определений корпоративной (организационной) культуры выглядит следующим образом: "Организационная культура это совокупность коллективных базовых представлений, обретаемых организацией при решении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которых оказывается достаточной для того, чтобы считать их ценными и передавать новым членам организации в качестве правильной системы восприятия и разрешения названных проблем" [14].

Под базовыми представлениями здесь понимаются некие подсознательные, представляющиеся членам данной организации самоочевидными, не проверяемые и не обсуждаемые убеждения, мысли, чувства, способы поведения и т.п. Эти представления являются основой организационной культуры каждой организации.

Провозглашаемые ценности организации - философия, стратегия, цели - строятся на ее базовых представлениях, хотя возможны случаи, когда провозглашаемые ценности не соответствуют или даже противоречат базовым представлениям.

И, наконец, верхним слоем корпоративной культуры являются видимые стороннему наблюдателю организационные процессы, правильное толкование истинного смысла которых невозможно без знания провозглашаемых ценностей и базовых представлений данной организации.

Из приведенных определений следует, что организационная культура является чрезвычайно сложным феноменом, изменение которого требует длительного времени и больших усилий, как руководителей организации, так и всего коллектива. Критическая роль при этом принадлежит руководству организации, которое, с одной стороны, ближе всех находится к внешней среде и наиболее остро чувствует ее изменения, с другой стороны, формирует миссию, стратегию и цели организации.

Методы исследования корпоративной культуры весьма разнообразны [1,4,5,8,10,12,14,15]. Выбор того или иного метода определяется задачами ис-

следования этой культуры и имеющимися для этого исследования ресурсами, поскольку некоторые методы требуют значительных временных и финансовых затрат.

В условиях непрерывных изменений, когда требуется оперативное и недорогое отслеживание динамики изменения корпоративной культуры, можно рекомендовать метод OSAI [1], в сочетании с методом селективного интервьюирования. Особенности данного метода являются несложная анкета и большая наглядность результатов. Это очень удобно для обсуждения результатов с руководством и коллективом исследуемого предприятия. Кроме того, метод позволяет достаточно просто проводить повторные измерения организационной культуры, что дает возможность отслеживать динамику изменений и оперативно корректировать планы их проведения. Метод был проверен в большом количестве организаций и обнаружил высокую внутреннюю надежность и доказательную конвергентную и дискриминантную валидность [1,2]. Для повышения надежности метода рекомендуется дополнять анкетирование индивидуальными интервью. Это позволяет получить совокупность субъективного содержания, вкладываемого исследуемыми в параметры предлагаемых им анкет, и убедиться в соответствии этого содержания моделям, положенным в основу метода.

В основу метода положена 4-х факторная модель системного описания корпоративной культуры. Данная модель

объединяет четыре типа организационных культур: культуру иерархии, культуру конкуренции (рынка), культуру адхократии (творчества) и культуру семьи. Подробное описание характеристик каждой из упомянутых субкультур можно найти в [1].

Предполагается, что корпоративная культура каждой реальной организации представляет собой сочетание четырех вышеназванных культур. Это сочетание выражается графически в виде, так называемого, организационного профиля (рис. 2). Сумма пунктов по всем четырем осям этого профиля всегда равна 100.

Для идентификации факторов используется стандартный список параметров, разработанный в рамках этой модели. Респондентам предлагается заполнить анкету для двух ситуаций. Первая ситуация - это текущее состояние организации ("как есть"). Вторая ситуация - желательное ("как хотелось бы") состояние организации. На рис. 2, организационный профиль в состоянии "как есть" показан сплошной линией, а в состоянии "как хотелось бы" - пунктирной.

Организационный профиль позволяет:

- оценить долю каждого элементарного вида культуры в общей корпоративной культуре (по положению точек на координатных осях);
- оценить готовность организации к изменениям и желаемое направление изменений (по разности профилей в состояниях "как есть" и "как хотелось бы");
- сравнить организационные культуры различных подразделений;
- описать не только состояние организации в целом, но и отдельные аспекты ее деятельности, такие как: систему управления, стиль лидерства, силы, скрепляющие организацию, систему целеполагания, систему принятия решений и разрешения конфликтов, мотивацию сотрудников, критерии успеха;

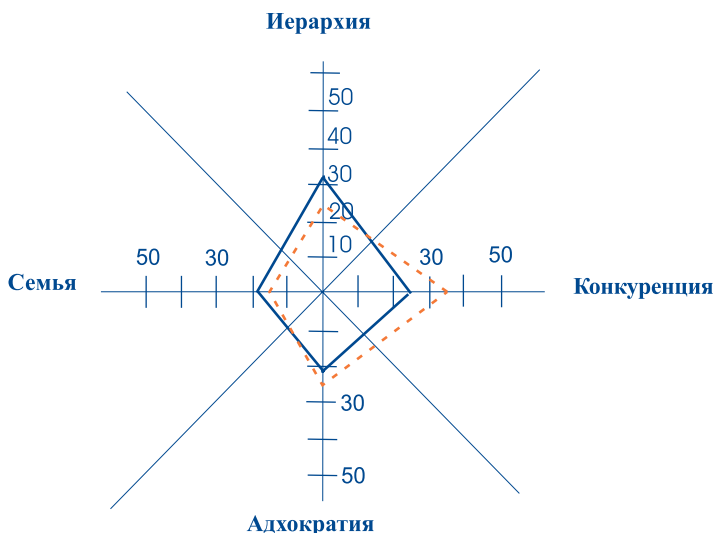
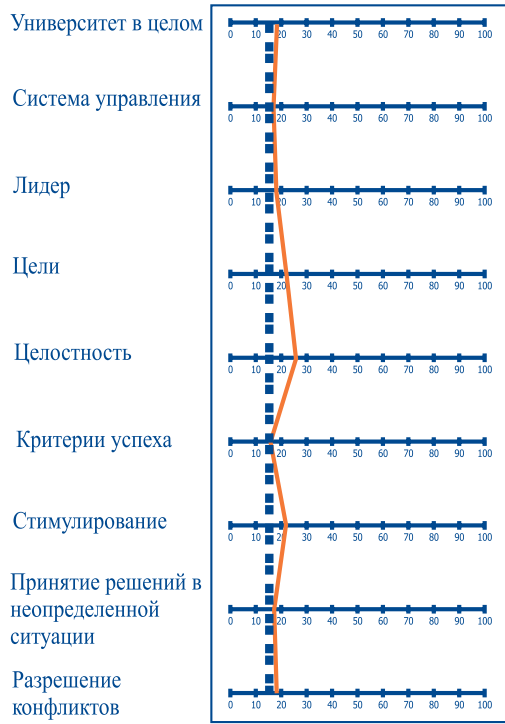


Рис. 2.

### Семья



### Конкуренция



### Адхократия



### Иерархия



Рис. 3

- оценить конгруэнцию различных аспектов корпоративной культуры;
- оценить динамику изменения корпоративной культуры.

Для определения тех аспектов корпоративной культуры, показатели которых в текущем состоянии организации наиболее сильно отличаются от желаемых, и, тем самым, требуют наиболее пристального внимания при проведении изменений, организационные профили могут быть перестроены в схемы, показанные на рис. 3.

В рамках модели данного метода была исследована корпоративная культура Томского политехнического университета (ТПУ). Организационный про-

филь, показанный на рис. 2 является организационным профилем ТПУ, а схемы, показанные на рис. 3 позволяют определить аспекты деятельности университета, которые в первую очередь необходимо изменить для построения желаемой корпоративной культуры. При этом параметры требуемой корпоративной культуры были найдены в результате специального цикла тренингов, проведенных с топ менеджерами университета, после разработки новой стратегии его развития.

В настоящее время реализация новой стратегии осуществляется одновременно с изменением корпоративной культуры университета.

## Литература

1. Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture. New-York: Addison-Wesley Publishing Company.
2. Quinn, R. E. and Spreitzer, G.M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. (In Richard W. Woodman and William H. Pasmore, Eds.: Change and Development, 5, 115-142.).
3. Childress, John R. and Senn, Larry E. (1995) In the Eye of the Storm. Los Angeles: The Leadership Press.
4. Hofstede, Geert H. (1997) Cultures and Organizations: Software of the Mind. New-York: McGraw Hill.
5. Morgan G., (1996) Images of Organization. SAGE Publications. London.
6. <http://www.bkg.ru/>, 2003.
7. Сенге П.М., Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. ЗАО "Олимп - Бизнес". Москва. 1999.
8. Senge P.M. and others. (2002) The Fifth Discipline Fieldbook. Nicholas Brearley Publishing. London.
9. Сенге П. М. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. ЗАО "Олимп - Бизнес". Москва. 2003.
10. Clark, B.R. (1998) Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon Press.
11. Clark, B.R. (1998) The Entrepreneurial Universities: Demand and Response. "Tertiary Education and Management 4". V1, pp. 5-16.
12. Sporn, B. (1999) Adaptive University Structures. London and Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
13. Херрманн В.А., Кронталер Л.М., Университетский менеджмент. "Проблемы теории и практики управления". № 6, 2002.
14. Шейн Э., Организационная культура и лидерство. "Питер". Москва. 2002.
15. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. ООО "Журнал "Управление персоналом". Москва. 2003.