

«Перевозки грузов автомобильным транспортом», который, согласно рис. 2, является существенным при разделении объектов на выборки.

Таким образом, на основании проведенного ABC- и кластерного анализа размещение опорной сети складов общего назначения, соответствующих классу А+, на территории Волгоградской области целесообразно в городах областно-

го подчинения Волжском, Камышине, Михайловке, а также Жирновском и Котельниковском районах.

Необходимо отметить, что районы и города областного подчинения, в которых целесообразно размещение опорной сети складов общего назначения, по результатам расчета за 2013 год коррелируют с результатами проведенных ранее исследований [Там же].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сергеев В. И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 634 с.
2. Волгоградская область в цифрах — 2013: крат. стат. сб. / Волгоградстат. Волгоград, 2014. 372 с.
3. Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. 430 с.
4. Попов П. В., Мирецкий И. Ю. О размещении транспортно-логистического центра на территории Волгоградской области // Логистика. 2014. № 2. С. 44—47.
5. Попов П. В., Мирецкий И. Ю., Полковников А. А. Формирование опорной сети складов общего пользования на территории Волгоградской области // Логистика. 2014. № 4. С. 36—39.
6. Попов П. В., Сопит А. В. Формирование сети распределительно-подсортировочных складов на территории Волгоградской области // Известия ВолГТУ. Сер. «Актуальные проблемы реформирования Российской экономики». 2014. Вып. 20. № 17 (144). С. 107—111.

REFERENCES

1. Sergeev V. I. Corporate logistics in questions and answers / edited by V. I. Sergeev. M.: Infra-M, 2013. 634 p.
2. Volgograd region in figures 2013: brief statistical collection / Volgogradstat. Volgograd, 2014. 372 p.
3. Sterligova A. N. Inventory management in supply chains. M.: Infra-M, 2008. 430 p.
4. Popov P. V., Miretsky I. Yu. On placement of the transportation and logistics center in Volgograd region // Logistics. 2014. № 2. P. 44—47.
5. Popov P. V., Miretsky I. Yu., Polkovnikov A. A. Formation of the generaluse warehouses network in Volgograd region // Logistics. 2014. № 4. P. 36—39.
6. Popov P. V., Sopot A. V. Formation of the network of distribution and classification warehouses in Volgograd region // Materials of VolgSTU. Series: Actual issues of the Russian economy reforming. 2014. Volume 20. № 17 (144). P. 107—111.

УДК 338.24:65.013
ББК 65.291.21:60.55-3

Putilova Nellie Nikolaevna,
candidate of technical sciences, associate professor
of the department of industrial management
and economics of power engineering
of Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: nelli.putilova2014@yandex.ru

Путилова Нэлли Николаевна,
канд. техн. наук, доцент кафедры производственного
менеджмента и экономики энергетики
Новосибирского государственного
технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: nelli.putilova2014@yandex.ru

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE EFFECT ON THE BUSINESS EFFICIENCY

В статье рассматриваются отдельные аспекты оценки организационной культуры как базовой части корпоративной культуры крупного полиграфического предприятия. Анализ показал наличие двойных стандартов существующей культуры организации — внутрь обращены менеджерское честолюбие, стремление подчинять, формализовать и контролировать деятельность. Применение качественных и количественных методов оценки деятельности позволяет предложить схему инициации преобразования организационной культуры предприятия в новых условиях. В предпочитаемой работниками организационной культуре выявлено существенное усиление клановой культуры при снижении предпочтений культуры иерархического типа. Были составлены матрицы преобразования организационной культуры для идеологем «командность»

и «инновационность», что позволило предложить схему деятельности по преобразованию организационной культуры.

The article examines some aspects of organizational culture assessment as an integral component of corporate culture of large printing company. Analysis has demonstrated availability of double standards of existing organizational culture: managers' ambition, wishes to override, formalize and control activity are turned inside. Use of qualitative and quantitative methods of activity assessment allows proposing the scheme of initiation of the company organizational culture modification in new conditions. The organizational culture preferred by employees contains significantly strengthened clan culture with reduced preference of hierarchy culture. Matrixes of organizational culture changes were

developed for ideologemes «command» and «innovation», which allowed proposing the schedule of measures for organizational culture modification.

Ключевые слова: организационная культура, цель организации, потенциал организационной культуры, стратегия компании, ценности работников, индивидуальные цели, лидеры организации, типы культур, критерии успеха, профили организационной культуры, наложение профилей, инициация изменений.

Keywords: organizational culture, goal of organization, potential of organizational culture, company's strategy, values of employees, individual goals, leaders of organization, types of culture, success criteria, profiles of organizational culture, impose of profiles, initiation of changes.

В последние десятилетия на практике и в теории управления наблюдается значительный рост интереса к проблеме организационной культуры, что обусловлено осознанием важности ее роли в развитии организации, соответствия выработанной стратегии компании и ценностям работников, формирующих отношение к организации и работе в ней.

В рамках данной статьи предметом исследования является крупнейший полиграфический комплекс на территории Западной Сибири, история которого началась в 1923 году. В настоящее время предприятие является одним из лидеров полиграфической промышленности Российской Федерации и представляет собой современное диверсифицированное предприятие по следующим направлениям деятельности: печать газет, журналов, книг, рекламно-акцидентной продукции, упаковки и этикетки. Вся деятельность предприятия ориентирована на перспективу и рост. Целевыми установками в области инноваций являются постоянное отслеживание новейших тенденций в области печати, применение новых способов ведения бизнеса, организация эффективного менеджмента. Однако анализ внутренней и внешней среды предприятия показал, что устаревший подход к формированию организационной культуры и отсутствие мероприятий по ее совершенствованию лишают компанию возможности максимально сплотить усилия сотрудников в достижении корпоративных целей. Именно люди являются ценным ресурсом организации, носителем и хранителем организационной культуры, которая способна оказать мощное влияние на коммерческий успех организации. Особую значимость этот фактор приобретает в условиях экономического кризиса, жесткой конкурентной борьбы. Организационная культура должна выступать в качестве действенного инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности — это одна из стратегических задач высшего руководства предприятия.

Понятие организационной культуры появилось в литературе сравнительно недавно и постепенно наполнялось более полным содержанием. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, организационная культура не имеет универсального определения. Авторы, работающие в этом направлении исследований, рассматривают организационную культуру с различных точек зрения [1; 2; 3; 4; 5]. На основе обобщения трактовок как зарубежных, так и российских авторов можно сформулировать следующее: организационная культура представляет собой совокупность значимых символов, идей, ценностей, верований, традиций, норм и правил поведения, с помощью которых в организации преодолеваются трудности внешней адаптации и внутренней интеграции, приобретенные сотрудниками в процессе своей

трудовой деятельности в данной компании. Организационная культура основана на общественно прогрессивных формальных и неформальных правилах и нормах деятельности, включающих следующие элементы:

- обычаи, традиции, веру и символику;
- индивидуальные и групповые интересы;
- сложившиеся особенности поведения персонала;
- стиль руководства;
- показатели удовлетворенности работников;
- уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией;
- перспективу развития.

Ряд авторов справедливо полагают, что распространенный в настоящее время подход к культуре корпораций, базирующийся на моделях стран с развитым рынком, не является вполне адекватным российской реальности в связи с различием изучаемых объектов как систем. Так, А. А. Погоразде рассматривал культуру производства как сложное явление, включающее человека, культуру, науку, технику, производство [6].

В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из них может стать доминирующей [7; 8]. Причем в организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Важно понимать, в каких отношениях находятся формальная и неформальная структура организации — конструктивных или деструктивных: если формальная структура слабая, то неформальная структура будет поглощать формальную.

Методы диагностики организационной культуры

Для того чтобы в соответствии с требованиями стратегии фирмы изменять и развивать организационную культуру, необходимо ответить на два вопроса:

1. Что представляет собой сегодняшняя организационная культура?

2. Какой должна быть организационная культура, чтобы поддерживать выбранную руководством стратегию?

Для диагностики желательного (идеального) и фактического состояния организационной культуры исследуемого полиграфического комплекса использованы следующие техники и инструменты: анкетирование, опросные листы; анализ документации; тестирование; наблюдение; интервью; изучение истории организации с позиции организационной культуры. Для исследования организационной культуры на первоначальном этапе использован метод включенного наблюдения, интервью с сотрудниками организации, изучение документов. Данные методы позволили оценить состояние объективной организационной культуры предприятия, ее поверхностный уровень (рис. 1).

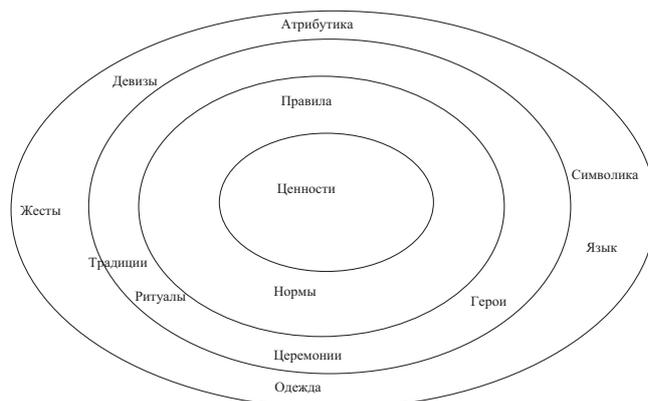


Рис. 1. Структура организационной культуры

Культура организации представляет собой как бы два организационных уровня. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании.

Для использования количественных методик проводилось анкетирование сотрудников, в частности использовалась методика диагностики организационной культуры (OCAI), созданная К. Камероном и Р. Куинном [5]. Данная методика позволяет объединить качественный и количественный подходы измерения культуры. Исследование выполнено при активном участии персонала организации, списочный состав которой составляет 394 человека.

В исследовании принимали участие сотрудники таких отделов, как бухгалтерия, коммерческая служба, снабжение, отдел управления и планирования производства, производство (главный техник, начальник отдела охраны труда, главный энергетик, главный инженер).

Для исследования типологии корпоративной культуры использована теоретическая модель «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Модель основывается на выделении четырех доминирующих типов корпоративной культуры:

- клановая культура (А);
- адхократическая культура (В);
- рыночная культура (С);
- иерархическая культура (D).

Таким образом, респонденты предлагают свою концепцию не только для диагностики существующей культуры, но и для определения путей изменения организационной культуры (оценки «Теперь» и «Предпочтительно»). Результаты, полученные в анкетах, обрабатываются. Всего в ходе исследования было обработано 94 анкеты. Обобщенный результат обработки анкет приведен в табл.

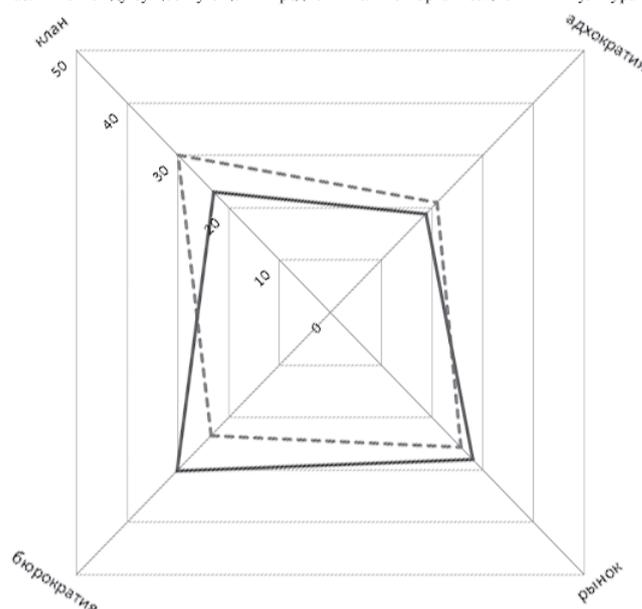
Таблица
Оценки отдельных атрибутов культуры по OCAI

	«Теперь»				«Предпочтительно»			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1. Вопрос. Важнейшие установки	23,3	15,0	35,3	26,3	37,3	20,0	26,0	16,7
2. Вопрос. Общий стиль лидерства в организации	22,0	21,7	22,7	33,7	33,7	20,0	20,3	26,0
3. Вопрос. Управление наемными работниками	22,3	15,0	28,3	34,3	27,3	19,0	26,7	27,0
4. Вопрос. Связующая сущность организации	27,7	19,7	26,7	26,0	34,0	21,7	25,7	18,7
5. Вопрос. Стратегические цели	21,0	19,0	29,7	30,3	21,7	20,3	27,3	31,3
6. Вопрос. Критерии успеха	21,3	22,3	26,0	30,3	26,3	24,7	28,3	20,7

На рис. 2 даны примеры профилей таких атрибутов культуры, как управление наемными работниками (вопрос № 3), связующая сущность организации (вопрос № 4) и критерии успеха (вопрос № 6). Пунктиром показаны профили «предпочитаемой» организационной культуры. Квадранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые более всего имеют тенденцию подчеркиваться в организации. Кроме того, на рисунке показаны совмещенные профили организаци-

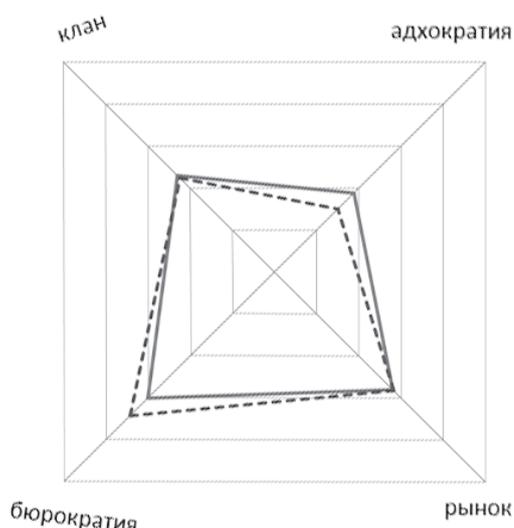
онной культуры по предприятию в целом для состояний «Теперь» и «Предпочтительно». Их анализ может быть использован для последующих выводов. Таким образом, четыре вида организационной культуры воплощают чистые типы, которые редко встречаются в реальной жизни. Как правило, любая организация характеризуется уникальной комбинацией элементов каждого типа культуры. В профиле существующей организационной культуры данного предприятия не прослеживается сильное доминирование какой-либо культуры. Однако имеет место заметное усиление двух нижних квадрантов «рынок» и «бюрократия», которым свойственны управленческая жесткость контроля, ориентация на результаты, стабильность выпуска продукции и конкуренция. Следует отметить, что имеют место различия в профилях разных отделов, что отчасти можно объяснить спецификой их деятельности. Несогласованность субкультур вполне допустима при высоких производственных показателях каждого из отделов, однако для наиболее эффективного следования стратегии организации необходимо, чтобы все ее подразделения разделяли общие акценты культуры.

Различие между существующей и предпочитаемой организационными культурами



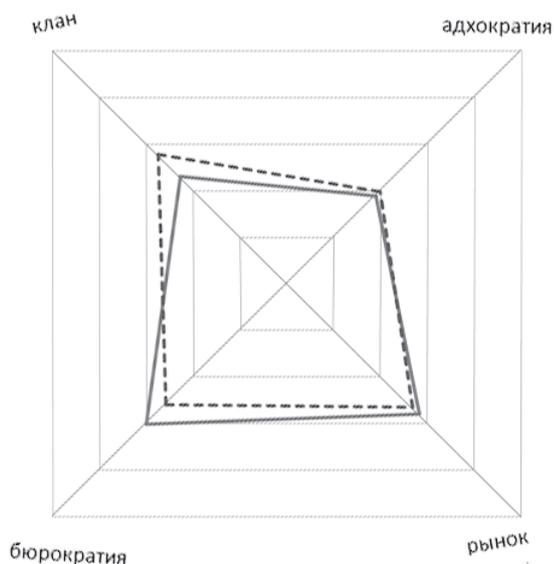
Различие между существующей и предпочитаемой организационными культурами

Управление наемными работниками. Вопрос №3.



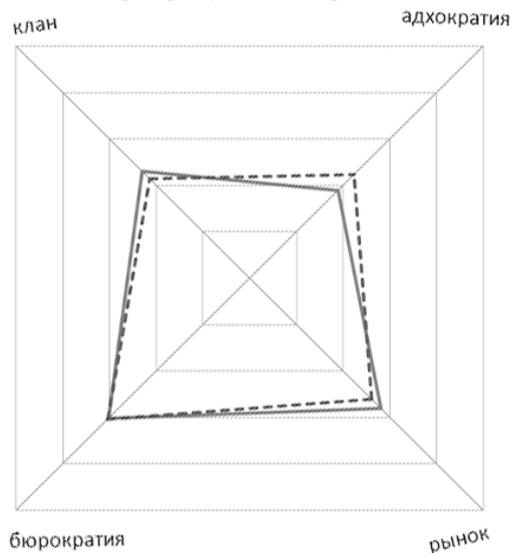
Согласованность профилей доминирующей культуры и управления наемными работниками

Связующая сущность организации. Вопрос №4.



Согласованность профилей организационной культуры и связующей сущности организации

Критерии успеха. Вопрос №6.



Согласованность профилей организационной культуры и критериев успеха

Рис. 2. Иллюстрация профилей организационной культуры предприятия

Таким образом, в настоящее время для культуры исследуемой организации характерно стремление к порядку и предсказуемости. Иерархическая ориентация постепенно дополняется сосредоточением внимания на рыночной культуре — стремлением добиваться результатов и акцентом на внешних взаимосвязях.

Организационным культурам просто необходима определенная совместимость с требованиями внешней среды, в которой приходится существовать. Если принять во внимание внешнее окружение, то есть сложившуюся ситуацию в полиграфической отрасли, а именно снижение спроса на печатную продукцию и высокую конкуренцию среди производителей, а также осуществляемые внутренние преобразования, становится понятным и очевидным выбор

респондентами именно такой предпочтительной культуры. Усиление адхократической культуры организации ускорит ее адаптивность к быстро меняющейся внешней среде, позволит привнести новаторские и опережающие время решения, использовать творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность. Это приведет к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности. Усиление клановой культуры позволит сплотить коллектив, улучшить моральный климат, развить человеческие ресурсы [9; 10; 11].

Величина несоответствия между профилями нынешней и предпочтительной культуры, определяемого графически, дает четкое представление, на каких вопросах следует сосредоточить внимание. На данном этапе необходимо решить, что предполагает и что не предполагает усиление или ослабление определенного типа культуры, помня о том, что попытка сместиться к какому-то конкретному типу не подразумевает полного отказа или игнорирования других. Это только означает, что те элементы, которые обеспечивают успешность в преобразованиях культуры, должны быть усилены [8, с. 171—172].

Изменение корпоративной культуры — процесс долгий и болезненный. Однако в результате будет получена компания, соответствующая требованиям рынка, вполне современная и конкурентоспособная. Практически действенным и конструктивным является выделение пяти компонентов организационной культуры [12]:

- идеологемы;
- управленческие установки;
- правила;
- обыкновения;
- нормы.

Проявляется же организационная культура в разных сферах жизни организации:

— в целеполагании организации (зрелость целевой структуры организации, единство целей, уровень стратегической работы, способы определения служебных функций и т. д.);

— в отношениях власти (властная и моральная дистанция между руководителями и подчиненными, уровень централизации решений, соотношение поощрений и наказаний, управляемость и т. д.);

— в организационной структуре (соотношение формальной и неформальной структур, строгость разделения полномочий, количество иерархических уровней и т. д.);

— в исполнении работы (трудолюбивость, отношение к качеству, производительности и т. д.);

— в человеческих отношениях между работниками (степень открытости/закрытости, командность, обмен информацией и т. д.).

Если среди различных компонентов организационной культуры определяющим является совокупность норм, то из перечисленных сфер жизни организации определяющими можно считать целеполагание и исполнение работы.

Желание руководством перемен и рекомендации по совершенствованию организационной культуры, полученные в результате исследований, могут быть реализованы в кодексе организации.

Кодекс фирмы развивает основные идеологемы как базовые ценности конкретной корпоративной культуры в практике повседневной деятельности персонала.

Главная функция кодекса — интеграция компании, повышение согласованности и взаимопонимания в целях

и действиях сотрудников, укрепление горизонтальных, вертикальных и диагональных связей в организации, введение большей определенности в организационную среду. Другая функция кодекса — формировать ожидаемые нормы жизнедеятельности коллектива, спонтанно регулирующие фактическое поведение (привычки, традиции). Кодекс декларирует требуемые правила. Третья функция кодекса — облегчить и ускорить адаптацию новичков, помочь новым сотрудникам понять и принять культуру организации, освоиться в ней. Уже на стадии подбора они могут оценить предъявляемые им ожидания, увидеть соответствие своей личной культуре или возможные проблемы. Соответственно и служба персонала получает конкретные ориентиры для социализации новых сотрудников.

Для работы над проектом кодекса может быть рекомендован отбор сотрудников по следующим критериям: мотивация, знание организации, командный дух, системность мышления, авторитет, разнообразие, творческий подход.

Чтобы стать действующими, работающими, правила кодекса должны реально соответствовать следующим требованиям:

1) быть несколько выше существующей практики, ориентировать сотрудников на нечто большее, чем пока принято, оставаясь посильным для исполнения;

2) отклонение от их исполнения кем-либо должно быть фактически наглядным и легко оцениваемым со стороны окружающих, то есть правила должны быть такими, чтобы их нарушения сразу фиксировались.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Грошев И. В. Организационная культура: учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
2. Гэлэгер Р. Душа организации: как создать успешную корпоративную культуру. М.: Добрая книга, 2006. 352 с.
3. Добролюбова В. А. Действенное изменение организационной культуры // Банковские технологии. 2002. № 1. С. 26—29.
4. Карташова Л. В. Организационное поведение: учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. М.: Инфра-М, 2006. 220 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ., под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
6. Погоразде А. А. Культура производства: сущность и факторы развития. Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1990. 243 с.
7. Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 4. С. 8—16.
8. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Финпресс, 2004. 288 с.
9. Долгая А. А. Оценка влияния процессного структурирования на мотивацию персонала в организации // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 3. С. 159—163.
10. Беликова Е. В., Сырбу А. Н. Система мероприятий повышения качества трудовых ресурсов // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2014. № 3. С. 150—163.
11. Беликова Е. В., Сырбу А. Н. Состояние современного рынка трудовых ресурсов России // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 4. С. 91—94.
12. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

REFERENCES

1. Groshev I. V. Organizational culture: textbook / I. V. Groshev, P. V. Emelyanov, V. M. Yuriev. M.: UNITY-DANA, 2004. 288 p.
2. Geleger R. Soul of the organization: how to create successful corporate culture. M.: Good Book, 2006. 352 p.
3. Dobrolyubova V. A. Effective change of organizational culture // Banking technology. 2002. № 1. P. 26—29.
4. Kartashova L. V. Organizational behavior: textbook / L. V. Kartashova, T. V. Nikonova, T. S. Solomanidina. M.: INFRA-M, 2006. 220 p.
5. Cameron K., Kuinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture / Translation from English, edited by I. V. Andreeva. St. Petersburg: Peter, 2001. 320 p.
6. Pogorazde A. A. Corporate culture: essence and factors of development. Novosibirsk: Nauka. Siberian department, 1990. 243 p.
7. Levkin N. Organizational culture: the need to systematize the key provisions // Problems of theory and practice exercise. 2006. № 4. P. 8—16.
8. Maslov V. I. Human resources strategic management in the conditions of effective organizational culture: textbook. M.: Finpress, 2004. 288 p.
9. Dolgaya A. A. Assessment of influence of the process structuring on the company personnel motivation // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2014. № 3. P. 159—163.
10. Belikova E. V., Syrbu A. N. System of measures for improving the quality of labor resources // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Institute of Business. 2014. № 3. P. 150—163.
11. Belikova E. V., Syrbu A. N. Condition of the modern market of labor resources of Russia // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Institute of Business. 2013. № 4. P. 91—94.
12. Prigozhin A. I. Methods of organizations development. M.: MCFER, 2003. 863 p.