

УДК 005.96
ББК У29

DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.461

Gus'kova Nadezda Dmitrievna,
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Management,
National Research Ogarev
Mordovia State University,
Russian Federation, Republic of Mordovia, Saransk,
e-mail: guskov4nd@yandex.ru

Erastova Aleksandra Valerievna,
Candidate of Economics,
Associate Professor of the Department of Management,
National Research Ogarev
Mordovia State University,
Russian Federation, Republic of Mordovia, Saransk,
e-mail: erastova.74@inbox.ru

Erastova Valeriia Pavlovna,
Student of the Master's Program "Management",
Department of Management,
National Research Ogarev
Mordovia State University,
Russian Federation, Republic of Mordovia, Saransk,
e-mail: ervaleria1209@gmail.com

Гуськова Надежда Дмитриевна,
д-р экон. наук,
профессор кафедры менеджмента,
Национальный исследовательский
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева,
Российская Федерация, Республика Мордовия, г. Саранск,
e-mail: guskov4nd@yandex.ru

Ерастова Александра Валерьевна,
канд. экон. наук,
доцент кафедры менеджмента,
Национальный исследовательский
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева,
Российская Федерация, Республика Мордовия, г. Саранск,
e-mail: erastova.74@inbox.ru

Ерастова Валерия Павловна,
магистрант направление подготовки «Менеджмент»,
кафедра менеджмента,
Национальный исследовательский
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева,
Российская Федерация, Республика Мордовия, г. Саранск,
e-mail: ervaleria1209@gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО МАТЕРИАЛАМ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОАО «САРАНСКИЙ ЗАВОД „РЕЗИНОТЕХНИКА“»

MANAGEMENT OF CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF MATERIALS OF RESEARCH OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF JSC "SARANSK PLANT "RUBBER MACHINERY"

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 — Economics and management of national economy

Исследования в области организационной культуры, которые были начаты в середине 20-го века, в последние десятилетия не потеряли своей актуальности. Вопросы организационной культуры и ее управления интересовали как зарубежные ученые, так и отечественные. Организационная культура является одним из важнейших инструментов, влияющих на эффективность деятельности предприятия. Однако для того, чтобы культура выполняла свои функции и положительно влияла на деятельность предприятия, ее необходимо управлять. Важнейшим этапом в управлении культурой является управление ее изменениями. Целью данного исследования является диагностика организационной культуры промышленного предприятия и разработка рекомендаций по управлению ее изменениями.

В статье проведено исследование организационной культуры промышленного предприятия с использованием методики ОСАИ, предложенной К. Камероном и Р. Куинном. Исследование показало различие в восприятии организационной культуры на разных уровнях управления. Кроме того, был определен существующий и желаемый тип организационной культуры. Так, при рассмотрении общего профиля организационной культуры было выявлено несоответствие существующего и желаемого типов. Культурный разрыв выявил основные направления совершенствования и изменения культуры предприятия.

Практическая значимость заключается в апробации методики диагностики организационной культуры. Научной новизной является разработка процесса управления изменениями организационной культуры. Важнейшим этапом данного процесса является диагностика культуры. Активные действия руководства по усилению кланового и адхократического типов культуры, вовлечению сотрудников в жизнь организации и процессы принятия решений, несомненно, дадут положительный социально-экономический эффект предприятию.

Research in the field of organizational culture, which began in the middle of the 20th century, has not lost its relevance in the recent decades. Both foreign and domestic scientists were interested in the organizational culture and its management. Organizational culture is one of the most important tools that affect efficiency of an enterprise. However, in order for culture to fulfill its functions and positively influence the activities of the enterprise, it needs to be managed. The most important stage in the management of culture is the management of its changes. The purpose of this study is to diagnose the organizational culture of an industrial enterprise and to develop recommendations for managing its changes.

The article studies the organizational culture of an industrial enterprise using the OCAI methodology proposed by K. Cameron and R. Quinn. The study showed difference in perception

of the organizational culture at different levels of management. In addition, the existing and desired type of organizational culture was identified. So, when considering the general profile of organizational culture, a discrepancy between the existing and desired types was revealed. The cultural gap revealed the main directions of improving and changing the culture of the enterprise. The practical significance lies in the approbation of the methodology for diagnosing organizational culture. The scientific novelty is development of a process for managing changes in the organizational culture. The most important stage in this process is culture diagnostics. Active actions of the management to strengthen the clan and adhocratic types of culture, involvement of employees in the life of the organization and decision-making processes, will undoubtedly give a positive socio-economic effect to the enterprise.

Ключевые слова: изменения, организационная культура, клановая культура, адхократическая культура, рыночная культура, бюрократическая культура, процесс управления, уровни управления, профиль организационной культуры, диагностика организационной культуры.

Keywords: changes, organizational culture, clan culture, adhocratic culture, market culture, bureaucratic culture, management process, levels of management, profile of organizational culture, diagnostics of organizational culture.

Введение

Актуальность. Современная управленческая практика подтверждает, что организационная культура является одним из наиболее значимых среди нематериальных активов и зачастую предопределяет развитие компании или его отсутствие, а нередко и стоимость бизнеса в целом. Уровень развития организационной культуры оказывает влияние на инвестиционную стоимость и привлекательность компании. Зачастую, изменив организационную культуру, предприятие может выйти на новый уровень развития. Однако любым процессом необходимо управлять.

Степень изученности. Впервые понятие, сходное по смыслу с организационной культурой и называемое «корпоративным духом», ввел немецкий военный исследователь К. Клаузевиц [1] в начале XIX в. Все западные исследования можно разделить на три большие группы:

Экономические. Данная точка зрения отражена в работах У. Оучи [2], В. Сате [3] и др.

Кросскультурные. Активные исследования Г. Ховстида [4], Х. Трайса и С. Байера [5], Ф. Тропенаарса [6] в области организационной культуры привели к разработке методов управления организациями с учетом влияния на них различных национальных культур.

Научные. Разработка различных концепций Т. Дила и А. Кеннеди [7], Э. Шейна [8], К. Камерона и Р. Куинна [9] в области социальной психологии привлекла внимание к исследованию нерациональных черт индивидуального поведения сотрудников в организациях.

Среди российских ученых, посвятивших свои работы проблемам организационной культуры, ее исследования и управления, можно выделить таких, как В. А. Спивак [10], Т. О. Соломанидина [11], С. П. Мясоедов [12], Т. Г. Мясоедова [13], Н. Д. Гуськова [14] и многие другие.

Однако процесс управления изменениями организационной культуры изучен не в полной мере, что и обуславливает **целесообразность разработки темы.**

Научная новизна заключается в разработке процесса управления изменениями организационной культуры.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по управлению изменениями организационной культуры предприятия.

Исходя из цели, можно выделить следующие **задачи** исследования: диагностика организационной культуры промышленного предприятия; выявление культурного разрыва между существующим и желаемым типом культуры; совершенствование организационной культуры предприятия.

Теоретическая значимость. Дана классификация исследований организационной культуры.

Практическая значимость. Апробирована методика диагностики организационной культуры. Результаты исследования можно использовать в практической деятельности промышленных предприятий.

Основная часть

Управление организационной культурой — это формирование, поддержание и изменение ценностей и норм организации на индивидуальном, групповом или общеорганизационном уровнях на основе диагностики существующей культуры. Таким образом, управление изменениями организационной культуры является частью общего управления культурой [15].

Методология. Для того чтобы определить основные направления изменений культуры предприятия, необходимо провести ее диагностику. Инструментом диагностики организационной культуры была выбрана методика OCAI, разработанная К. Камероном и Р. Куинном.

Объектом исследования является ОАО «Саранский завод „Резинотехника“».

В исследовании приняли участие 84 человека: топ-менеджеры — 11 человек; менеджеры — 42 человека; специалисты — 31 человек.

Методика базировалась на классификации организационной культуры по значениям шкал «стабильность — гибкость» и «внутренняя — внешняя ориентация». Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых образует свою культуру: клан, адхократия, бюрократия, рынок.

Результаты. В ходе оценки сравнивались представления работников о реальной и идеальной организационной культуре компании. Параметр, имеющий наивысшие оценки, показывает доминирующий тип культуры.

Результаты по каждой из исследованных сфер проявления организационной культуры представлены в табл. 1.

Менеджеры, как и специалисты, отмечают, что важнейшей характеристикой организационной культуры является бюрократия, т. е. организация жестко структурирована и формализована, выполнение всех процедур строго контролируется. В то же время рассмотрение желаемых профилей менеджеров и специалистов свидетельствует о том, что они хотят видеть меньше бюрократических черт в культуре и отдают приоритет клановой культуре.

Высшее руководство, в свою очередь, также указывает на то, что одной из важнейших характеристик организации является структурированность, но она не так выражена, как у других категорий работников (30 % против 50 % у менеджеров и специалистов). В будущем топ-менеджеры хотят усиления сплоченности сотрудников и динамичности организации.

Диагностика организационной культуры по сферам проявления на предприятии

Культура	Высшее руководство		Менеджеры		Специалисты	
	Текущее состояние	Желаемое состояние	Текущее состояние	Желаемое состояние	Текущее состояние	Желаемое состояние
Важнейшие характеристики						
Клан	24	29	28	50	21	31
Адхократия	16	21	11	21	6	22
Рынок	29	24	11	19	24	19
Бюрократия	31	26	50	10	49	30
Общий стиль лидерства в организации						
Клан	29	19	31	19	21	32
Адхократия	20	20	9	21	10	22
Рынок	27	27	32	20	40	25
Бюрократия	24	34	28	40	29	25
Управление наемными работниками						
Клан	25	25	25	15	30	30
Адхократия	15	25	15	15	12	20
Рынок	28	25	44	35	38	26
Бюрократия	32	25	16	35	20	24
Связующая сущность организации						
Клан	25	19	11	20	16	20
Адхократия	20	30	24	31	10	19
Рынок	23	26	25	25	34	36
Бюрократия	30	25	40	24	40	25
Стратегические цели						
Клан	16	23	10	26	16	22
Адхократия	20	25	35	24	19	30
Рынок	29	27	30	25	25	18
Бюрократия	30	25	25	25	40	30
Критерии успеха						
Клан	11	20	10	20	11	26
Адхократия	34	25	10	21	9	14
Рынок	35	26	38	29	30	20
Бюрократия	20	29	42	30	50	40

Исследовав общий стиль лидерства в организации, мы пришли к следующему.

Чем выше уровень управления, тем больше клановых черт видят сотрудники в текущем состоянии организационной культуры. Обратная тенденция наблюдается в желаемом профиле: специалисты хотят, чтобы в будущем стиль лидерства в организации стремился к клановому, а менеджеры и высшее руководство считают, что влияние кланового стиля лидерства должно уменьшиться. Кроме того, сотрудники среднего и высшего уровней управления находят, что общий стиль лидерства недостаточно бюрократичен, ему не достает скоординированности и четкой организации, в связи с этим желаемый профиль по параметру «Бюрократия» имеет больше пунктов, чем текущий.

Анализ организационной культуры в сфере управления наемными работниками показал, что у каждой категории работников доминирующим типом культуры оказался рыночный (стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением

к конкурентоспособности и поощрением достижений), но в будущем все сотрудники предпочли бы уменьшение значимости данного критерия.

Оценивая связующую сущность организации, можно отметить, что специалисты и менеджеры хотят видеть больше адхократических и клановых черт (таких, как новаторство, преданность делу и взаимное доверие). Также все сотрудники убеждены в том, что формальные правила и официальная политика занимают слишком большое место в культуре предприятия и в желаемом профиле указывают на необходимость уменьшения значимости данного критерия.

Изучив профили организационной культуры в сфере стратегических целей, мы отметили следующие особенности.

У всех сотрудников наблюдаются похожие тенденции в желаемом профиле: в будущем они видят усиление клановых черт (акцент на гуманное развитие, поддержка высокого доверия, открытости и соучастия) и уменьшение рыночных (снижение внимания на конкурентных действиях и достижениях).

При изучении организационной культуры по критериям успеха из табл. 1 видно, что у топ-менеджеров оценка адхократических критериев успеха отличается от оценки менеджеров и специалистов. Высшее руководство считает, что адхократические критерии являются доминирующими и организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. В желаемом профиле наблюдается уменьшение влияния адхократии и усиление бюрократии и клана.

Таким образом, при оценке параметров, отражающих внутреннее устройство организации (стиль руководства, управление персоналом, критерии успешности, объединяющие ценности), в оценках топ-менеджеров и специалистов проявились противоположные тенденции:

– с одной стороны, специалисты, в отличие от топ-менеджеров, видят значительно большее влияние ценностей бюрократической культуры в реальной ситуации;

– с другой стороны, они заинтересованы в первую очередь в усилении роли кланового типа культуры во всем, что касается внутренней жизни компании;

– мнение менеджеров среднего звена практически всегда являлось промежуточным, переходным вариантом между мнением топ-менеджеров и мнением специалистов.

Для рядовых сотрудников бюрократические и рыночные ценности в большей степени являются декларируемыми, так как, оценивая более близкие и понятные для себя вещи (стиль руководства, управление персоналом), они отдают предпочтение ценностям клановой культуры.

Далее проведем анализ общего профиля организационной культуры (табл. 2).

Из данных, приведенных в табл. 2, видно, что профили организационной культуры разных категорий сотрудников заметно отличаются.

Таблица 2

Диагностика общего профиля организационной культуры

Культура	Высшее руководство		Менеджеры		Специалисты	
	Текущее состояние	Желаемое состояние	Текущее состояние	Желаемое состояние	Текущее состояние	Желаемое состояние
Клан	22	23	19	25	18	26
Адхократия	21	24	18	22	11	21
Рынок	29	25	30	26	33	24
Бюрократия	28	28	33	27	38	29

Выводы

На основе анализа общего профиля организационной культуры можно сделать следующие выводы:

1. Доминирующим типом существующей культуры является бюрократический, а клановый и адхократический типы имеют наименьшее проявление.

2. Чем выше уровень должности, тем менее выражен бюрократический тип культуры и более — клановый и адхократический. Специалисты оценивают существующую культуру как бюрократическую — 38 баллов, менеджеры — 33, а топ-менеджмент — 28.

3. Желаемые оценки организационной культуры очень близки друг другу у каждой из категории работников.

4. Профили существующей и желаемой организационной культуры у высшего руководства различаются максимум на 4 пункта, что свидетельствует о том, что топ-менеджеры в целом довольны состоянием культуры и не видят необходимости в существенных изменениях.

В результате относительно типа организационной культуры в ОАО «Саранский завод „Резинотехника“», сформировались такие общие тенденции:

– доминирование ценностей иерархической и рыночной культур;

– заинтересованность в усилении влияния на жизнедеятельность компании ценностей клановой и адхократической культур, в ослаблении влияния ценностей иерархической культуры;

– разный взгляд на текущее состояние организационной культуры у высшего руководства и рядовых сотрудников.

Таким образом, исследование организационной культуры ОАО «Саранский завод „Резинотехника“» позволяет сделать вывод, что она нуждается в изменении.

Для управления изменениями организационной культурой можно предложить процесс управления (рис.).

Из рис. видно, что основным этапом в управлении изменениями культуры является ее диагностика и определение соответствия существующей культуры целям, миссии и стратегии предприятия.

Заключение

Главной целью изменений является формирование новых норм и ценностей, которые улучшат социально-психологическую обстановку в коллективе. Усиление кланового и адхократического типов культуры, вовлечение сотрудников в жизнь организации и процессы принятия решений, стимулирование творческой активности сотрудников и адекватная обратная связь на нее, увеличение информированности руководителей о проблемах работников, несомненно, повлекут за собой положительные социально-экономические эффекты, такие как:

- повышения уровня удовлетворенности трудом;
- повышение лояльности сотрудников к организации;
- улучшение имиджа предприятия, как для потребителей, так и для потенциальных сотрудников;
- снижение уровня стресса;
- благоприятный социально-психологический климат;
- усиление чувства принадлежности к организации;
- повышение конкурентоспособности предприятия на рынке.

Выше перечисленные эффекты будут способствовать улучшению морально-психологического климата на предприятии, усилению чувства сопричастности к успехам организации и, как следствие, росту производительности труда каждого работника, а значит, улучшению экономических показателей деятельности предприятия.

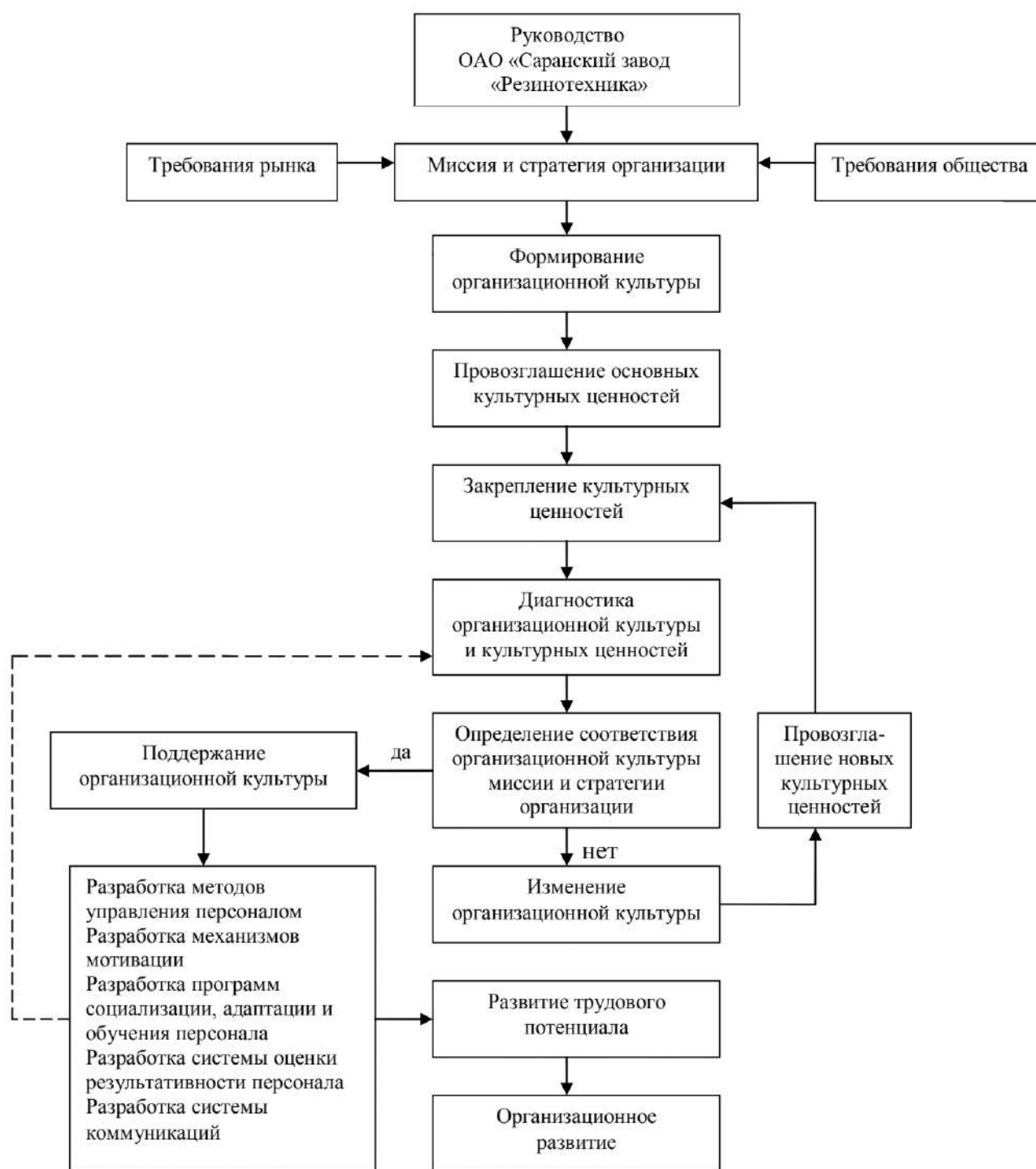


Рис. Процесс управления организационной культурой

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Клаузевиц К. О войне. М. : Эксмо, 2009. 175 с.
2. Ouchi W. Theory Z: How American management can meet the Japanese challenge. New York : Addison-Welsey.
3. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985.
4. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work — Related Values. CA : Beverly Hill, 1980. 168 p.
5. Trice H., Beyer S. The Cultures of Work Organizations. New Sersey : Prentice Hall, 1993.
6. Trompenaars F., Hampden-Nurner C. Riding the Waves of Culture. Nickolas Brealey Publ. Limited, 1997. 159 p.
7. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Mass. : Addison-Wesley Publ. Co., 1982. 232 p.
8. Шейн Е. Х. Организационная культура и лидерство: динамичный взгляд. 4-е изд. СПб. : Питер, 2013. 352 с.
9. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Boston : Addison-Wesley Publ. Company, Inc., 1999. 320 p.

10. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2008. 377 с.
11. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2018. 624 с.
12. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур : учеб. пособие. 2-е изд. М. : Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2012. 256 с.
13. Мясоедова Т. Г., Малышева Н. И. Организационная культура российских корпораций // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 3. С. 119—123.
14. Гуськова Н. Д., Ерастова А. В., Чаплыкова О. Б. Влияние корпоративной культуры на конкурентоспособность и устойчивость организации // KANT. 2018. № 3(28). С. 173—177.
15. Ерастова А. В., Ерастова В. П. Особенности организационной культуры малого предприятия // Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 5. С. 20—24.

REFERENCES

1. Clausewitz K. *About the war*. Moscow, Exmo, 2009. 175 p. (In Russ.)
2. Ouchi W. *Theory Z: How American management can meet the Japanese challenge*. New York, Addison-Wesley.
3. Sathe V. *Culture and Related Corporate Realities*. Richard D. Irvin, Inc., 1985.
4. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work — Related Values*. CA, Beverly Hill, 1980. 168 p.
5. Trice H., Beyer S. *The Cultures of Work Organizations*. New Sersey, Prentice Hall, 1993.
6. Trompenaars F., Hampden-Nurner C. *Riding the Waves of Culture*. Nickolas Brealey Publ. Limited, 1997. 159 p.
7. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Mass., Addison-Wesley Publ. Co., 1982. 232 p.
8. Shein E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. 4th ed.* Saint Petersburg, Peter, 2013. 352 p. (In Russ.)
9. Cameron K., Quinn R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Boston, Addison-Wesley Publ. Company, Inc., 1999. 320 p.
10. Spivak V. A. *Corporate culture*. Saint Petersburg, Peter, 2008. 377 p. (In Russ.)
11. Solomanidina T. O. *Organizational culture of the company. Textbook. 2nd ed., renised and amended*. Moscow, INFRA-M, 2018. 624 p. (In Russ.)
12. Myasoyedov S. P. *Fundamentals of cross-cultural management: How to do business with representatives of other countries and cultures. Training manual. 2nd ed.* Moscow, Publ. House “Delo” RANEPА, 2012. 256 p. (In Russ.)
13. Myasoedova T. G., Malysheva N. I. Organizational culture of Russian corporations. *Management in Russia and abroad*, 2009, no. 3, pp. 119—123. (In Russ.)
14. Guskova N. D., Erastova A. V., Chaplyuckova O. B. The influence of corporate culture on competitiveness and sustainability of the organization. *KANT*, 2018, no. 3(28), pp. 173—177. (In Russ.)
15. Erastova A. V., Erastova V. P. Specific characteristics of the organizational culture of small business. *Scientific review. Economic Sciences*, 2016, no. 5, pp. 20—24. (In Russ.)

Как цитировать статью: Гуськова Н. Д., Ерастова А. В., Ерастова В. П. Управление изменениями организационной культуры предприятия по материалам исследования организационной культуры ОАО «Саранский завод „Резинотехника“» // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 4 (53). С. 52–57. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.461.

For citation: Gus'kova N. D., Erastova A. V., Erastova V. P. Management of changes in the organizational culture of the enterprise on the basis of materials of research of the organizational culture of JSC “Saransk plant “Rubber machinery”. *Business. Education. Law*, 2020, no. 4, pp. 52–57. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.53.461.