

нательного заимствования внешних норм, темпы и уровень индустриализации. Немаловажную роль в трансформации соответствующих норм национальной культуры играет характер реформ, понимание проблемы реформаторами, желание и умение сформировать условия для ускоренных изменений. О реальности успеха свидетельствует динамизм развития стран Иберийского полуострова. Альтернативой может стать формирование институциональной ловушки «стеклянный колпак Ф. Броделя», торможение развития, латиноамериканизация экономической системы.

### Литература

1. Фукуяма Ф. Доверие. – М.: АСТ, 2004. – 734 с.
2. Landes, David (1998), The Wealth and Poverty of Nations. Why Some Are So Rich and Some So Poor. – NY: WW Norton&Company, 650 с.
3. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций.– М.: АСТ, 2003.– 603 с.;
4. Лал Д. Непредвиденные последствия. – М.: ИРИСЭН, 2007. – 338 с.
5. Инглхарт Р. Культура и демократия // Культура имеет значение.. – М.: МШПИ, 2000. – С. 106 – 128.
6. Hofstede G. (2000), Cultures and organizations: software of the mind. – N.-Y.: McGraw-Hill.
7. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. – Мн.: Попури, 2004. – 528 с.
8. Сото де Э. Загадка капитала. Почему капитал торжествует на Западе и терпит поражение во всем остальном мире. – М., 2001. – 272 с.
9. Сото де Э. Иной путь. Экономический ответ терроризму. – М.: Социум, 2007. – 302 с.
10. Географический справочник ЦРУ. – Екатеринбург, 2005. – 704 с.; Дахно І. І. Країни світу. Енциклопедичний довідник. – К., 2004. – 608 с.; Латов Ю.В., Латова Н.В., Николаева С.И. Повседневная теневая экономика и национальная экономическая ментальность в современной России. – М., 2005. – 140 с.; Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. – Мн., 2004. – 528 с.
11. Зомбарт В. Буржуа // Зомбарт В. Собр. соч. в 3-х тт. Т. 1. – СПб., 2005. – С. 27 – 478.
12. Липов В.В. Изменение институциональных систем трансформационных экономик в условиях глобализации: точки бифуркации // Научн. труды ДонНТУ. Сер. экономическая. – Вып. 31-1. – 2007. – С. 60 – 66; то же: <http://www.donntu.edu.ua>.

Статья поступила в редакцию 12.12.2007

**М.П. АРОВИНА**, канд. наук по гос. Управлению,  
Донецкий национальный университет

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ВНУТРЕННЕЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОСТРАНСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях рыночной экономики повышение эффективности деятельности любой организации связано с изменением отношения ее сотрудников к труду, обеспечением творческой направленности организации труда. Падение заинтересованности в труде из-за технократичной организации и «отчужденности» труда является одной из важнейших причин замедления

экономического роста. Современные управленческие технологии, соответствующие социально-культурным изменениям в обществе, направлены на повышение роли «человеческого» фактора. Организационная культура как система приоритетов, критериев мотивации и распределения власти определяет социальные ценности и

© М.П. Аровина, 2008

нормы поведения сотрудников. Элементы организационной культуры, сформированной на протяжении всей истории предприятия и концентрирующей в себе политику и идеологию его жизнедеятельности, являются ориентирами принятия грамотных управленческих решений, налаживания контроля за поведением и взаимоотношениями сотрудников при оценке производственных, хозяйственных и социальных ситуаций.

Повышающийся интерес исследователей как зарубежных, так и отечественных, к разработке концептуальных подходов к развитию организационной культуры вызван тем, что связанные с этим представления о ценностях не являются такими «жесткими», как структуры и процессы, стратегии и бюджеты. Так, аспекты коллективного программирования мыслей, в контексте формирования устойчивой идеологии, отличающей одну корпорацию от другой, нашли свое отражение в работах М.Армстронга, Б.Гунтера, Э.Джакуса, В.В.Козлова, А.Фурнхама, Г.Хофстеде, и др. [5-9].

Выявлению способов решения реальных проблем на основе коллективных ценностей и убеждений посвящены исследования Э.Брауна, Б.Карлофа, И.Е. Ворожейкина, С.А.Карпова, С.Мишона, У.Оучи, Н.В.Тесаковой, Т.О. Саломанидиной, В.А.Спивака, Э.Шейна, и др.[1, 3, 4-9].

Однако изучению социально-духовного поля компании, формирующегося под воздействием явных и скрытых, осознанных и неосознаваемых материальных и нематериальных процессов и явлений, определяющих единую философию и идеологию, интегрированных в систему внутреннего социально-экономического пространства и позволяющих организации продвигаться к успеху, уделяется недостаточно внимания. Решение данной проблемы в немалой степени зависит от глубины научных представлений об оптимальных параметрах организационной культуры.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организационной культуры предприятий Украины в контексте развития внутреннего

социально-экономического пространства.

В силу сложности и трудоемкости методов «холической» (предполагающей полное «погружение» исследователя в культуру и действие в ней) и «метафорической стратегии» (базирующейся на изучении всего документально-языкового арсенала общения фирмы), в качестве метода исследования выбран метод «количественной стратегии» Ч.Хэнди, основой которого является анкетирование, дающее количественную оценку конкретным проявлениям организационной культуры [6].

Учитывая, что в своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития и совершенствования, прекращения (замены), в качестве предмета исследования были выбраны предприятия, находящиеся на различных этапах жизненного цикла. На каждом этапе проявляются проблемы роста, что является закономерным для динамично развивающихся систем. Вследствие этого предприятия были разделены на две группы: быстро- и медленно растущие [7].

Другим важным условием отбора предприятий явилось разнообразие их деятельности. Кроме этого, исследуемые предприятия представляют все три формы собственности, существующие в настоящее время в Украине: государственную, коммунальную и частную. Краткая характеристика предприятий представлена в табл.1.

Ч. Хэнди выделяет четыре типа организационной культуры: культуру власти, роли, задачи и личности [6]. Чтобы способствовать успешному росту быстрорастущего предприятия, организационная культура должна обладать повышенным динамизмом, гибкостью и высокой способностью к изменениям. Медленно растущие организации ориентируются, как правило, на бюрократические нормы и ценности, прежде всего власть и статус, самоутверждение, иерархию, единоначалие [1, 2]. Следовательно, возможно предположить, что тестируемым организациям присущи различные типы культур. «Культура власти», где центром власти является глава организации, может быть актуальна

на шахте, в управлении по газификации теоретически возможна культура роли, где особое значение имеет регламентация труда. В качестве организации, в которой пре-

обладает «культура личности», может выступить центр по работе с населением при условии, что там работают специалисты-единомышленники.

**Таблица 1**

**Характеристика исследуемых предприятий**

Наименование предприятия	Организационно-правовая форма	Вид деятельности	Форма собственности	Характер развития
Управление по газоснабжению и газификации	Государственное предприятие	Снабжение газом, обслуживание, газовых сетей	государственная	быстр.
Центр по работе с населением	Отдел исполкома городского совета	Связи с общественностью	коммунальная	медл.
Шахтное специализированное управление	Общество с ограниченной ответственностью	Оказание услуг действующим шахтам по ремонту и прохождению горных выработок	частная	быстр.
Шахта	Обособленное подразделение государственного предприятия	Добыча угольной продукции	государственная	медл.

Известно, что организационная культура развивается благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала организации оказывают структурные элементы организационной культуры [4]. Вследствие этого объектом тестирования стали сотрудники вышеназванных организаций.

В ходе проведения теста респонденты должны были отметить знаком «+» те высказывания, которые справедливы по отношению к организации, и знаком «-» те, которые не соответствуют действительности. В связи с объемом анкеты, включающей 86 вопросов, в статье представлен ее отдельный фрагмент (табл. 2.)

Основные направления тестирования включали различные аспекты функционирования организаций: исследование организационной структуры, процесса принятия управленческих решений, отбора и обучения персонала, сложившихся традиций, методов и стилей управления, коммуникационных процессов, мотивации труда, роли личности в организации, степени

адаптации к изменениям, организации контроля за исполнением, основы системы власти и т.д.

Анализ ответов, полученных в результате тестирования в соответствии с методикой, позволил выявить тип организационной культуры, присущий каждому из исследованных предприятий и организаций. Полученные результаты приведены в табл.3.

Тестирование показало, что на всех, без исключения, исследованных предприятиях, несмотря на различие организационно-правовых форм, видов деятельности, форм собственности, преобладает тип организационной культуры «культура роли».

Принято считать, что организации с «культурой роли» – это, как правило, крупные монополисты, производящие товары военного назначения, имеющие государственные заказы, это органы государственного управления и другие организации, имеющие долгую и успешную историю развития, производящие неменяющуюся номенклатуру товаров, и чья деятельность стабильна и может быть спрогнозирована на годы вперед [6, 7].

Таблица 2.

Результаты тестирования предприятий и организаций по Ч.Хэнди \*

№ п/п	Вопрос теста	Ответы, данные сотрудниками исследованных компаний			
		А	Б	В	Г
1.	Организационная структура (распределение работы) сформирована методом разделения продукту (региону, потребителю и т.п.).	+	-	+	+
2.	Организационная структура сформирована по функциям подразделений	+	+	+	+
3.	Организация существует для того, чтобы помогать индивидам в достижении их личных целей	-	-	-	-
4.	Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в определенной степени независимо, но несет ответственность в рамках общей стратегии организации.	+	+	-	+
5.	Функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируются по определенному признаку, образуя схему потока работ организации	+	+	+	+
6.	Власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевающая по мере отдаления от высшего руководства	+	+	+	+
7.	Власть определяется служебным положением и должностью (организационной ролью)	+	+	+	+
8.	Власть руководителя основана на уважении команды	+	+	+	+
9.	Источник власти или влияния – опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность и профессионализм	+	+	+	+
10.	Взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность	+	+	+	+
11.	Решения принимаются быстро: скорость полагается важнее качества	-	+	-	+
12.	Принимаемые решения относятся, как правило, к процедурным: разрешить ли эту операцию, начать ли эту процедуру, направить ли этот запрос и т.д.	+	+	+	+

\*Примечание: буквенными символами в таблице обозначены:

А – ОП ГП шахта;

Б – ООО ШСУ;

В – Центр по работе с населением;

Г – Управление по газоснабжению и газификации.

Таблица 3.

## Количественные характеристики тестирования

Тип организационной культуры	А	Б	В	Г
Культура власти (положительные ответы на вопросы №№ 1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 34; 35; 36; 38;86)	10	10	15	17
Культура роли (положительные ответы на вопросы №№ 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76)	22	16	20	30
Культура задачи (положительные ответы на вопросы №№ 4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85)	14	11	11	16
Культура личности (положительные ответы на вопросы №№ 3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84)	4	9	7	10

В организациях с культурой роли велика значимость регламентации, правил, процедур, стандартов деятельности. Человек в такой организации лишен индивидуальных отличий, он – один из ресурсов, необходимых для производства товара или услуги. Все процессы определяются должностными инструкциями и положениями об отделе (бюро, управлении, отделении), то есть каждому человеку или структурному подразделению предписывается роль, которую он должен играть в данной организации, не выходя за ее рамки и не отклоняясь за ее пределы. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такие организации способны успешно работать в стабильной окружающей среде [3, 10].

Считается, что, для того чтобы что-нибудь изменить в организации с культурой роли, необходимо изменить состав ролей (должностные инструкции, организационную структуру), или систему правил и инструкций.

С целью выявления причины полученного единообразия, далее, на основе имеющихся результатов тестирования, было проведено исследование вышеуказанных организаций с точки зрения концепции «социально-экономического пространства» [7].

В теории выделяют четыре сектора культурного пространства организации, каждый из которых характеризуется тремя наиболее актуальными параметрами:

Сектор 1. Лояльность – эмоционально окрашенное отношение к компании.

1.1. Удовлетворенность работой;

1.2. Совпадение личных целей и ценностей с компанией;

1.3. Удовлетворенность стилем лидерства.

Сектор 2. Социальный микроклимат: ощущение общего единства и взаимопонимания.

2.1. Позитивное восприятие коллег (как партнеров);

2.2. Низкая конфликтность в коллективе;

2.3. Необходимость взаимопомощи и взаимопонимания.

Сектор 3. Обучение и коммуникации: обмен информацией, поведенческими моделями, характеризующими принадлежность к определенной организационной культуре.

3.1. Удовлетворенность программой карьерного роста;

3.2. Удовлетворенность частотой общекорпоративных мероприятий;

3.3. Удовлетворенность существующей системой обучения.

**Таблица 4.**

**Количественные характеристики культурных пространств организаций**

Параметры внутреннего социально-экономического пространства	Организация			
	А	Б	В	Г
Лояльность (положительные ответы на вопросы №№ 3, 7, 9, 13, 24, 32, 50, 52, 64, 80, 81)	9	7	7	11
Социальный микроклимат (положительные ответы на вопросы №№ 10, 21, 22, 23, 27, 29, 37, 62, 78, 82, 83, 85)	5	9	8	8
Обучение и коммуникации (положительные ответы на вопросы №№ 14, 16, 17, 40, 41, 42, 49, 65, 66, 68, 69)	8	8	8	10
Мотивация (положительные ответы на вопросы №№ 19, 26, 28, 33, 39, 44, 46, 51, 55, 58)	3	3	4	4

Сектор 4. Мотивация как основной путь вхождения работника в организационную культуру компании и адаптации к

ней, осознание своего места и роли в этой культуре, определение своего вклада в ее укрепление:

- 4.1. Удовлетворенность условиями труда;
- 4.2. Удовлетворенность моральным стимулированием;
- 4.3. Удовлетворенность материальным стимулированием.
- После перегруппировки вопросов вышеприведенного теста в соответствии с параметрами, характеризующими каждый из четырех секторов, и подсчета баллов в соответствии с полученными положительными ответами по каждой группе (табл.4), построены схемы культурных пространств организаций (рис.1-4).

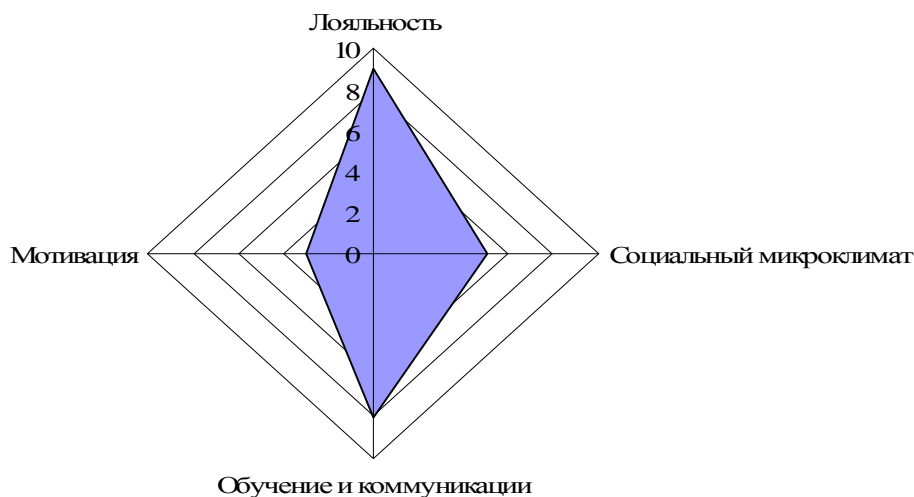


Рисунок 1. Культурное пространство шахты

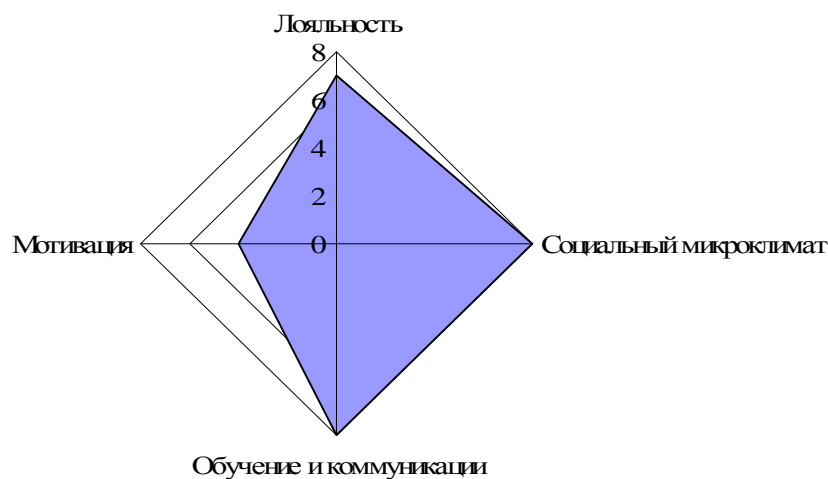


Рис. 2. Культурное пространство шахтного специализированного управления

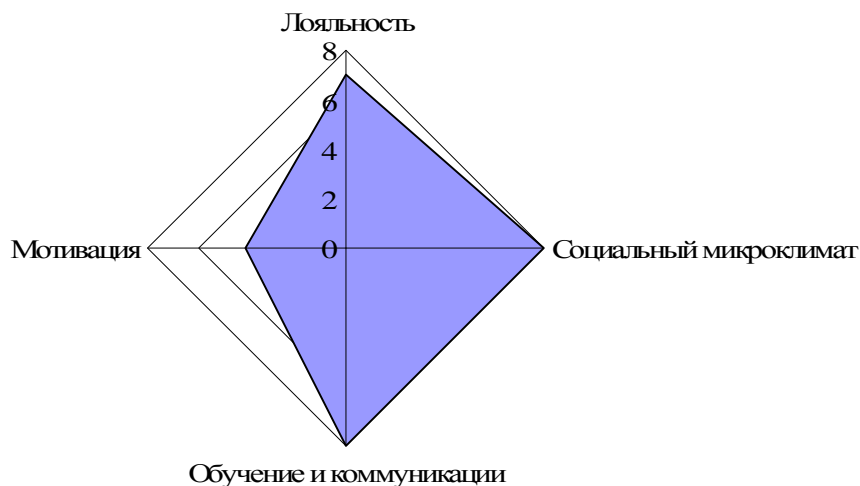


Рис. 3. Культурное пространство Центра по работе с населением

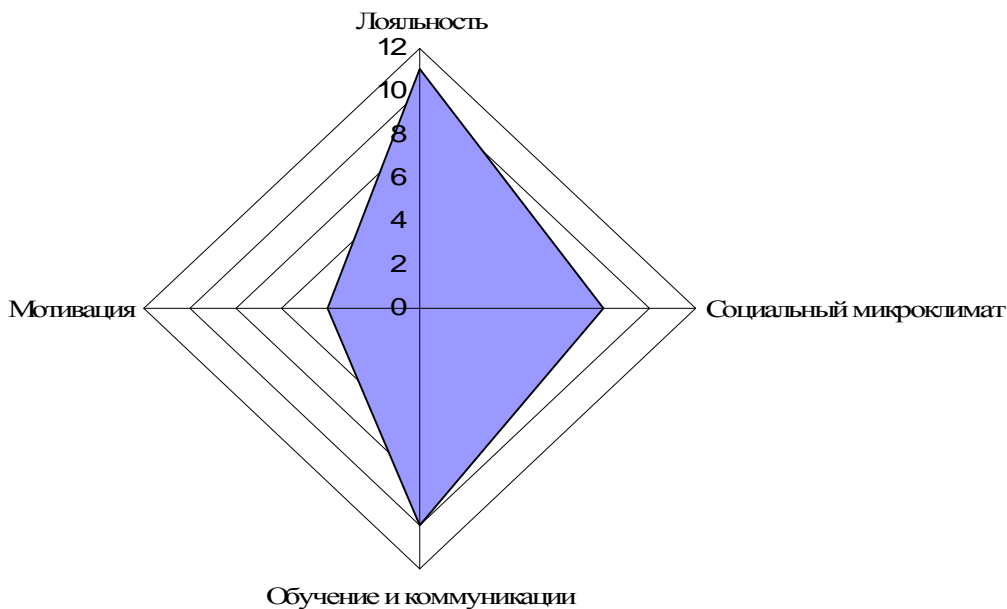


Рис. 4. Культурное пространство управления по газоснабжению и газификации

Как видно из рис.1-4, и табл.4, персонал всех компаний демонстрирует высокую степень лояльности, удовлетворитель-

ный социальный микроклимат, является достаточно обученным и коммуникативным

Однако отличительной чертой всех четырех организаций является низкая мотивация труда, что на практике означает отсутствие сопряжения целей работника и компании для полного удовлетворения потребностей обоих. Следовательно, для повышения эффективности работы компаний необходимо обратить внимание на создание условий отождествления организации и работника, ликвидацию или уменьшение влияния демотивационных факторов. В качестве основных рекомендаций можно предложить:

- формирование у сотрудников реалистичных ожиданий, предоставление максимальной информации о компании в период адаптации;
- разбивку долгосрочных проектов на более мелкие задачи при выполнении рутинной работы, результат которой ощутим через длительный период времени;
- корректировку критериев оценки персонала для выявления руководством достижений и результатов сотрудников;
- применение изменения статуса сотрудника без изменения должности в случае жестких структурных ограничений карьерного роста, субъективизме руководителя при принятии решений о перемещении сотрудников.
- взвешенный подход к реализации идей сотрудников, поощрение инициативы.

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

диагностика организационных культур компаний на основе метода «количественной стратегии» показала, что тип организационной культуры «культура роли» достаточно часто проявляется в современных компаниях и организациях Украины вне зависимости от форм собственности и стадий развития.

обработка и интерпретация результатов тестирования в контексте внутреннего социально-экономического пространства

позволила выявить латентные причины его несбалансированности. Установлено, что «узким местом» культуры роли является низкая мотивация работников к труду, что является отрицательным фактором повышения эффективности организации;

условиями гармоничного развития организационной культуры исследованных компаний должны стать активная приверженность высшего руководства новым ценностям и осознание необходимости перемен.

### Литература

1. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: Инфра-М, 2003. – С.78-79.
2. Єременко В.Г. Основи соціальної економіки. –К: МАУП, 1997. – 168 с.
3. Зайцев Ю.К. Соціалізація економіки України та системна трансформація суспільства: методологія і практика. – К.: КНЕУ, 2002. – 188 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991, – с.219-223.
5. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. – М.: 2001. – С.9-36.
6. Практикум по менеджменту / Под ред. В.И.Подлесных. – Спб.: Бизнес-пресса, 2001. – С.235-242.
7. Саломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. – М.: ИНФРА-М, 2007 – 395 с.
8. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – С.27.
9. Тесакова Н.В. Миссия и корпоративная культура. – М.: РИП-холдинг, 2003. – с.13.
10. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2003. – 128 с.

Статья поступила в редакцию 25.01.2008