

**Блинов Владимир Николаевич**

профессор, преподаватель,  
сертифицированный консультант по управлению

**Мундриевская Юлия Олеговна**

студентка

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский  
Томский государственный университет»

г. Томск, Томская область

## **РАЗНОРОДНОСТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

***Аннотация:** в данной статье рассмотрены актуальные вопросы формирования организационной культуры как ключевого источника конкурентоспособности предприятий и невозможности построения её усредненного образа. Авторами отмечается существование в настоящее время огромного количества теорий менеджмента, каждая из которых говорит об аспектах управления, являющихся залогом успеха.*

***Ключевые слова:** культура, ценности, организационная культура, разнородность представлений, организационная культура, малый бизнес.*

Метод или методология проведения работы: основным методом исследования является опросная методика OSAI Камерона – Куинна.

Предметом выступают представления руководителей об организационной культуре малых предприятий, а также факторы этой разнородности. Авторы ставят целью выявить основания и причины разнородности представлений менеджеров о культуре предприятия.

В условиях экономической стагнации, которую переживает сейчас Россия, важно видеть и поддерживать новые источники роста, основным из которых является предпринимательство [1]. Большой резерв роста есть в малом среднем бизнесе, который до сих пор не смог стать значимой частью отечественной экономики [6]. Одной из важных причин этого, на наш взгляд, являются «болезни

роста», естественные для организаций молодого российского бизнеса [3; 4], другой, и в этом наша гипотеза, – дефициты и парадоксы национальной управленческой и организационной культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий.

Консультационная практика показывает, что, что в России видимо крайне мало предприятий, особенно малого бизнеса, где организационная культура целенаправленно формируется. Собственно, проведя несколько десятков проектов организационной диагностики предприятий в г. Москва и Сибирском регионе, мы таких не встречали. Поэтому представления руководителей об организационной культуре, ее разнородности и факторах формирования, имеет как научный, так и практический интерес.

Настоящая работа выполнена как аттестационная по учебному магистерскому курсу «Организационная диагностика» и содержит апробацию методик, преподаваемых в этом курсе [7] на примере кейсов организационной диагностики в 2014 г. реальных организаций малого бизнеса сферы услуг (Выражаем благодарность за предоставленные для анализа отчеты об организационной диагностике консалтинговой компании ООО «Интеллектуальные инвестиции» и ее сотрудникам: Елене Прилуцкой и Анне Котовой), действующих в Сибирском регионе. По соображениям конфиденциальности подробная информация о компаниях не разглашается. Их направления деятельности следующие: 1 – разработка программных продуктов, 2 – сеть магазинов розничной торговли в областном городе, 3 – сеть фитнес-клубов в нескольких городах. Респондентами выступали собственники и менеджеры компаний, реже ключевые сотрудники по выбору руководителей.

В данном сообщении анализируются результаты применения методики OSAI Камерона – Куинна [5]. Она заключается в выстраивании респондентами образов настоящей организационной культуры и желаемой на основе оценки шести ключевых измерений: важнейшие характеристики организации, стиль лидерства, управление работниками, связующая сущность, стратегические цели и критерии успеха. Распределив 100 баллов между четырьмя высказываниями (харак-

теризующими каждую ОК) высказываниями по каждому измерению, представителями предприятий был сформированы образы организационной культуры так, как они их видят.

Для начала стоит сказать о том, что такое организационная культура (далее ОК). Разные теоретики дают разные объяснения данному определению, но все сходятся в одном: основой организационной культуры являются ценности организации. И, в наиболее полном и общем виде организационную культуру можно представить, как совокупность ценностей, предпочтений и норм, которые определяют поведение сотрудников. Данные ценности обеспечивают конструктивное взаимодействие в коллективе, между руководителями и исполнителями и тем самым способствуют успешному функционированию организации во внешней среде. Именно по этой причине ОК можно назвать требованием разделять все ценности для каждого сотрудника и тогда при «входе» в компанию человек должен полностью самоопределиться к принятию этих требований. Если при «входе» сотрудники все равно сохраняют свои прежние представления о том, «как должно быть» – это является первоочередной причиной разнородности ОК.

К. Камерон, Р. Куинн выделяли 4 типа культуры, где в основании каждого типа лежат 4 группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация. На предложенном ниже графике мы можем увидеть соотношение данных категорий, которые и формируют организационную культуру (рисунок 1).



*Рис. 1. Рамочная конструкция 4 типов организационной культуры Камерона и Куинна [5]*

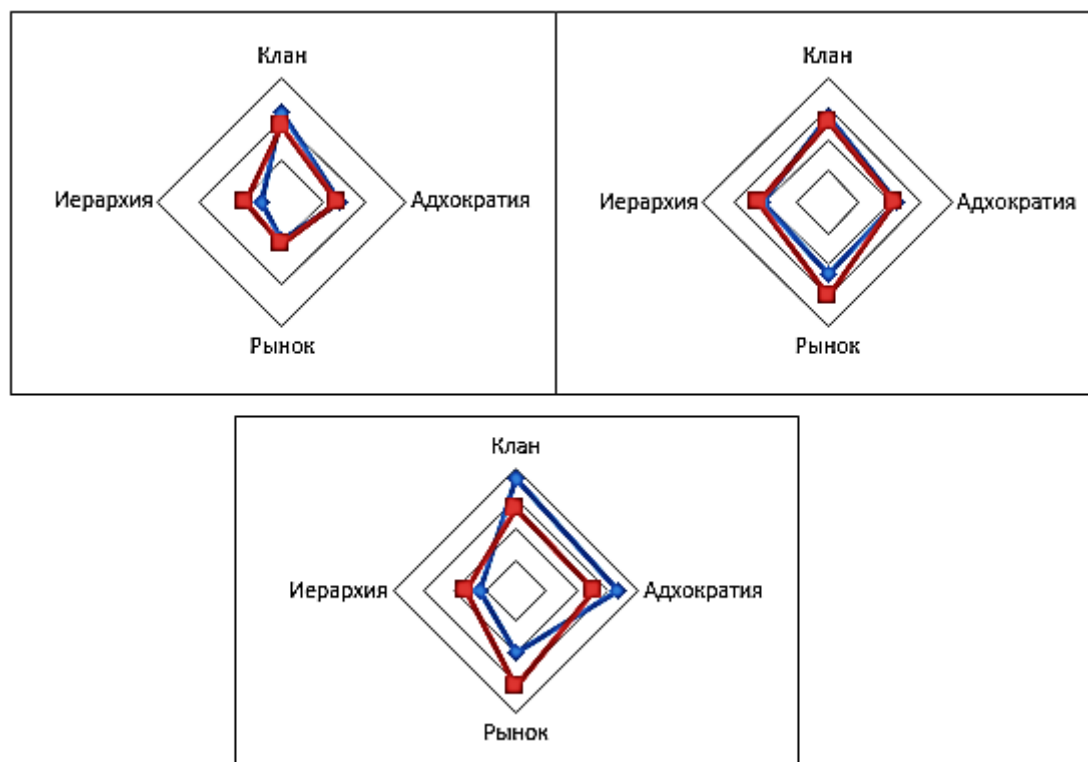
Камерон и Куинн называли данную конструкцию рамочной и в дальнейшем она позволит нам сгруппировать профили культур, построенные различными сотрудниками и выявить основания этой разнородности.

Представления об организационной культуре – это отражение: образ, который складывается у представителей компании о том, какие ценности преобладают на предприятии и как строится взаимодействие вокруг них. В идеале для эффективности управления все сотрудники, а, главное, менеджеры должны одинаково воспринимать это, но на практике образы строятся разные. Чтобы понять эту проблематику, проанализируем усредненный профиль организационной культуры по каждому предприятию: несмотря на то, что диаграммы на первый взгляд кажутся абсолютно разными, преобладающей у малого бизнеса является клановая культура с нотами адхократии, лишь в одном случае проявлена определенная склонность в иерархичности. Таким образом, по мнению руководителей, их сотрудники чтят традиции и преданность целому, а организации построены на принципе согласованности и единого, одинакового понимании задач и целей всеми. При этом, высока роль творчества и таким образом, *руководители вероятно строят ценностно окрашенный образ своей реальной организации как место, в основании которого творческая реализация едино понимаемых целей.* Следует, однако отметить, что этом может быть и иллюзией, или демонстрацией, желанием выглядеть современно, т.к. другие методы оргдиагностики обычно не выявляют единства целей в компаниях малого и даже среднего бизнеса [2; 3].

При этом на перспективу предпочтительным, и, видимо, оптимальным считается равномерный комплексный образ организационной культуры: творческая реализация едино понимаемых целей, заключающихся в удовлетворении потребностей клиента. Последнее тоже скорее всего является иллюзией или демонстрацией, т.к. клиентоориентированность в российских компаниях, судя по нашей консультационной практике, довольно низкая [2]. Исследуя партнерские отношения в российских организациях, мы обнаружили своеобразный парадокс, разительную разницу между ценностями рационально обсуждаемыми и декларируемыми с одной стороны и реальной практикой, и поведением руководителей с

другой. В реальности существует и определяет поведение) национальная традиция недоверия и нежелания строить взаимовыгодные отношения, когда партнер рассматривается как временная составляющая, нестабильная и иррациональная, скорее как угроза. И эти проблемы характерны не только для совладельцев бизнеса, но и для любых партнеров внутренней и внешней бизнес-среды (собственники – топ-менеджеры, поставщики – клиенты, участники совместных проектов) [8].

Так или иначе, общей линией для всех компаний в сфере малого бизнеса является некоторая пере акцентировка с внутренней среды на внешнюю и с гибкости на контроль (рисунок 2).



*Рис. 2. Усредненные образы организационной культуры по предприятиям.*

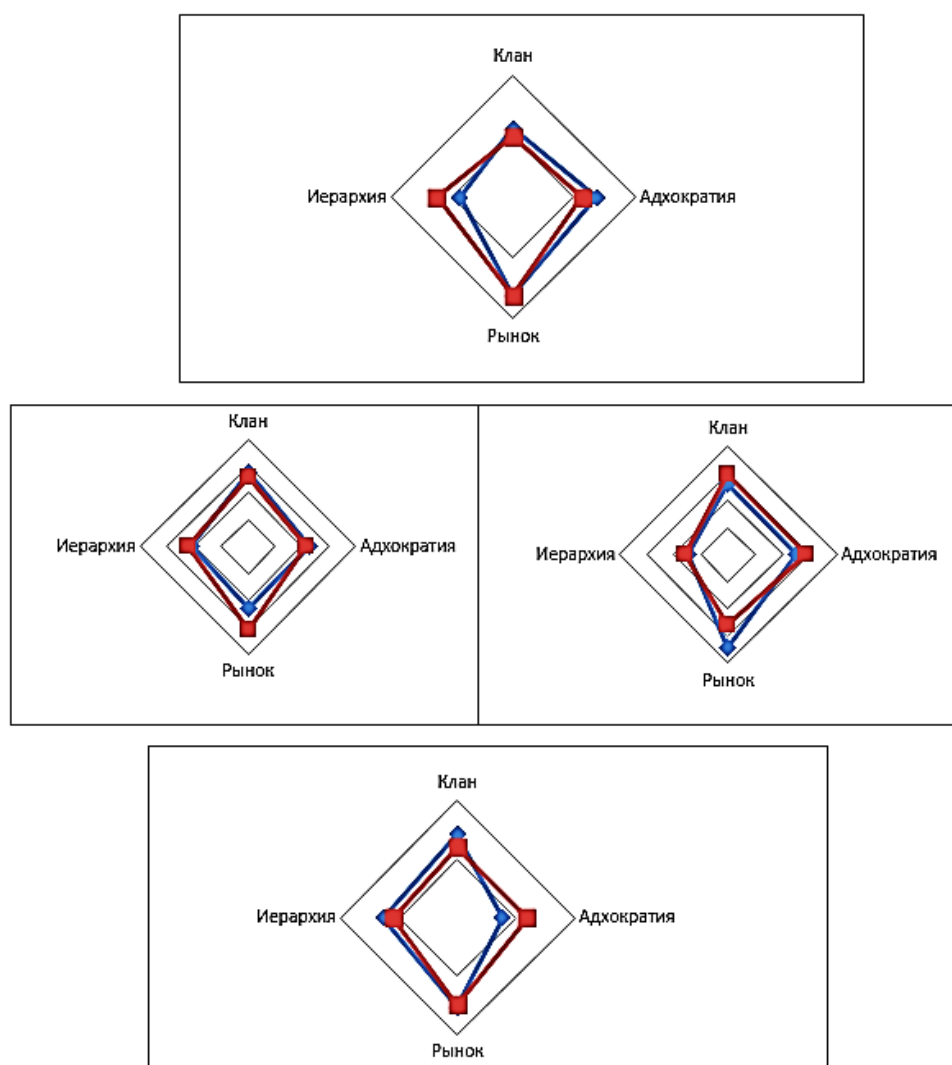
*Синим цветом – как сейчас, красным – предпочитаемый образ ОК*

Но все это является усредненным профилем, в отдельных же случаях менеджеры строят абсолютно разные образы. Для удобства все образы мы группируем по нескольким основаниям: во-первых, *по кардинальности желаемых перемен.*

Исходя из данного основания можно выделить две группы образов:

1. Локальные случаи.
2. Экстремальные случаи.

Для начала рассмотрим «локальные случаи». Синей линией очерчены представления руководителей о том, какие ценности и нормы преобладают в их компании, красной – тот образ, который является предпочтительным, к чему необходимо стремиться. На графиках ниже при различных образах современной ситуации в организациях, в профилях предпочтений наблюдается *общая тенденция к более равномерному распределению как внутренних, так и внешних отношений* (рисунок 3).



*Рис. 3. Представления об организационной культуре менеджерами различных предприятий*

На графиках ниже при различных образах современной ситуации в организациях, в профилях предпочтений наблюдается *общая тенденция к более равномерному распределению как внутренних, так и внешних отношений* – без особых предпочтений между адхократией и иерархией. Кроме того, нет предпочтений между рыночными и клановыми отношениями, при этом эти параметры смещаются в большинстве случаев в сторону расширения.

Введем второе основание для группировки: «ориентация перемен». Если присмотреться, то тут также можно выделить два направления: во-первых, *на формализацию отношений*. Два верхних графика четко проявляют видение необходимости структурирования и определенности в деятельности. Таким образом менеджеры как бы говорят о том, что главное в деятельности их организации – это клиенты, удовлетворение их потребностей, и все сотрудники разделяют это (клановость) и перестраивают свои действия, взаимодействия на достижение этой цели (в чем мы, впрочем, сильно сомневаемся). Но при этом, если в первом случае они признают необходимость несколько сместить акцент с творческой составляющей, самореализации, на более рациональное распределение ресурсов, то во втором при рациональном их распределении у сотрудников недостаточно конкурентности и ориентации на клиента.

Во-вторых, *направление на увеличение свободы*. Это отчетливо видно на двух нижних графиках. Как и в предыдущем случае, менеджеры строят образ организации, где все сотрудники сплачиваются и строят свою деятельность для производства продукта, удовлетворяющего потребности клиентов. Кроме того, их деятельность построена на основе структурного подхода: все операции отработаны, последовательны, в связи с чем высока предсказуемость и отсутствие любых рисков.

Таким образом, различия в представлениях основываются как на необходимости увеличения жесткости – внутренней или внешней, так и на наращивании внутренней инициативности, творчества.

Говоря об экстремальных случаях, то есть тех, где руководители, строя образ реальной культуры, говорят о необходимости её кардинальной смены, то их было выделено два:

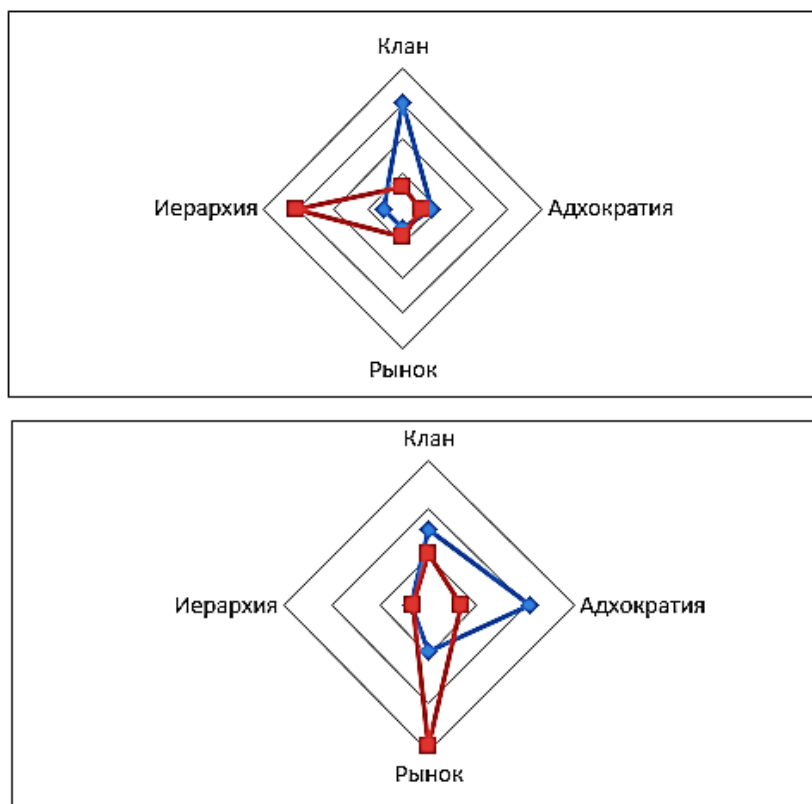


Рис. 4. «Экстремальные» образы организационной культуры

Оба профиля имеют кардинальные различия как между собой, так и внутри себя. При этом, в них есть кое-что *общее*: говоря о направленности перемен, они оба характеризуют желание перехода от гибкости и мобильности к предсказуемости, жесткости, структурности. Автор первого профиля обращал внимание в большей степени на внутреннюю среду компании: так, с согласованности, общности, кланового типа культуры он предлагает переход к процедурности, формализации отношений, иерархии. Это может быть связано в первую очередь с спецификой сферы деятельности организации: данный профиль относится к компании, занимающейся разработкой программных продуктов. Уже сама область предполагает линейность. Следует отметить, что в представлениях менеджера у компании на настоящий почти полностью отсутствует клиентная ориентация, при этом на перспективу — она несколько увеличивается в связи с жестким выстраиванием процессов. Возможно, это означает не отсутствие клиентной



ориентации как таковой, а отсутствие ориентации на качество продукции. Так как преобладает клан – это значит, что сотрудники больше уделяют времени совместному общению, развитию, согласованию, нежели на процесс производства продукта. А формализация деятельности будет означать прописывание всех процессов, нормирование деятельности – значит, особые требования к качеству и деятелям, его производящих.

Автор второго же профиля обращает внимание больше на внешнюю среду: по его мнению, на настоящее время в компании преобладает креативность, создание новых продуктов, гонка на опережение и деятельность сотрудников направлено именно на это. Но в этой гонке очень мало внимания уделяется потребителю этих продуктов: это также проявилось и в процессе диагностического интервью – снижение результативности и нехватки информированности и внимания клиентов. По этой причине он отмечает необходимость производства продукта «для людей» и переноса внимание на потребителей, их желания.

В заключение скажем несколько слов о причинах подобной разнородности образов организационной культуры, сложившихся у менеджеров малых предприятий:

1. Функциональность ролей. Отличное от других видение приоритетного направления в развитии культуры и организации в целом может быть связано с положением, которое менеджер занимает в организации и сущности его деятельности. иными словами: руководитель высшего звена может видеть недостаточность формализации отношений, маркетолог – ориентации на клиента, и т. п.

2. Субъективность руководителя. Так как мы говорим о том, что организационная культура – это требование для всех «входящих» в компанию самоопределиваться в сторону норм и ценностей этой компании, тем не менее, не все могут совершить данный переход и в профилях будут играть немалую роль собственные представления (до самоопределения).

3. Специфика сферы деятельности. Менеджерам может казаться, что сложившаяся культура, ценности не соответствуют необходимым для данной

сферы, являются недостаточными. В связи с этим появляется необходимость в до-развитии.

4. Специфика внешней среды: предприятия малых городов отражают в первую очередь клановую организационную культуру, крупных – ориентацию на рынок, что и замечают менеджеры.

5. В случае с сетевым бизнесом существует разница между различными предприятиями одной сети в зависимости от их специфики и рода деятельности, а также людьми внутри них.

6. «Российский парадокс»: разница между рациональным и декларируемым восприятием реальности «как должно быть» и реальным поведением, обусловленным какими-то иррациональными и неосознаваемыми установками [8].

7. Тем не менее, мы не можем говорить об абсолютной разнородности, так как в целом усредненные образы настоящего и будущего достаточно близки, разница не велика и состоит лишь в потребности до наращивания каких-либо ценностей и навыков. Но все же мы приходим к выводу, что при анализе организационной культуры нельзя обобщать результаты и формировать усредненный образ, так как разнородность представлений о культуре внутри каждой компании имеет некоторый разброс, и он может быть весьма информативным. По результатам анализа мы сформулировали следующие выводы:

8. В целом все руководители представляют ценностные образы клановой культуры с уклоном в ту или иную сторону, и данный образ не слишком отличается от «среднего». При этом говоря о перспективах (желаемых изменениях), то тут можно выделить тенденцию к более равномерному распределению как внутренних, так и внешних отношений – без особых предпочтений между типами организационной культуры.

9. Все представления можно разделить на несколько видов: по степени перемен – на локальные (доращивание ценностей) и экстремальные (кардинальные перемены); по направленности – от гибкости и мобильности к жесткости и формализованности.

10. Причинами разнородности представлений о преобладающей и потенциальной разнородной культуре могут являться позиция руководителя в структуре организации (род деятельности), субъективность руководителя, а также специфика сферы деятельности и восприятия реальности, – разница между декларируемыми ценностями и реальными нормами поведения.

### ***Список литературы***

1. Блинов В.Н. Предпринимательство и предприниматель: современные трактовки понятий и представление о роли в социально-экономическом развитии / В.Н. Блинов // Профессиональная подготовка предпринимателей: Материалы II межвузовской научно-практической конференции преподавателей, студентов и ученых (26–27 апреля 2006 г., Томск). – Томск, 2006. – С. 5–6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594>

2. Блинов В.Н. Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы / В.Н. Блинов, Е.А. Лебедева // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 45–47 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508>

3. Блинов В.Н. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В.Н. Блинов, Ю.А. Марченко // Качество – стратегия XXI века: Материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. – Томск, 2010. – С. 65–73 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>

4. Блинов В.Н. У вас кризис роста. Что делать? / В.Н. Блинов, С.А. Филин // Вестник бизнес-образования. – Алматы. – 2008. – №4. – С. 16–20 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>

5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб, Питер, 2001. – С. 50–165.

6. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса / С.Л. Красинский [и др.]. – Томск: Томский институт бизнеса, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>

7. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению «Менеджмент» (специальность «Управление персоналом»): Учебное пособие / Г.Н. Прокументова [и др.]. – Томск: ИДО ТГУ, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>

8. Петрова В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс / В.Н. Петрова, В.Н. Блинов // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №392. – С. 179–182 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868>