

## СПЕЦИФИКА ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Н.А. ШЕСТИЛОВСКАЯ, преподаватель кафедры психологии БГУ ©*

Статья посвящена вопросу о специфике трансформации организационной культуры белорусских предприятий. Организационная культура – динамическое образование и изменяется постоянно, адаптируясь к условиям внешней среды. Это логика непрерывных изменений, и при достаточно интуитивном и спонтанном отношении к организационной культуре на предприятиях ключевую позицию начинает выполнять социометрическая «звезда», или неформальный лидер, который и становится детерминантой ее трансформации. В этом и состоит специфика белорусских организаций, поскольку сотрудники следуют правилам и нормам, которые он создает внутри отдельного подразделения или всего предприятия.

*Ключевые слова:* организационная культура, формальное лидерство, руководитель, неформальный лидер, трансформация организационной культуры.

Вопрос организационной культуры среди белорусских предприятий сегодня стоит особенно актуально. Большинство технологий управления персоналом и организационной культурой, применяемых на белорусских предприятиях, практически не адаптированы, а заимствованы из опыта западных компаний. Эта тема мало разработана в нашей республике, и исследование вопросов организационной культуры открывает значимую перспективу для жизнеспособности белорусских предприятий. В данной статье предпринята попытка показать специфику функционирования белорусских предприятий, в частности, установить роль неформального лидера как детерминанту существующего типа организационной культуры, выявить его влияние на трансформацию организационной культуры на предприятиях.

В организации, представляющей собой малую группу, влияние лидера как формального руководителя проявляется явно, а неформального – неявно, постепенно, но стабильно и заметно с течением времени. При анализе научной литературы было выявлено, что все трансформации рассматриваются через призму руководителя, который не всегда оказывается действительным лидером этой организации [1, с. 12; 2, с. 56; 3, с. 34; 4, с. 116; 6, с. 67; 8, с. 32; 9, с. 220].

Организационная культура есть система ценностей, убеждений, верований, ожиданий и норм, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами [4, с. 121]. Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям –

миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и так далее. Такие системы координат неочевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила [4, с. 121; 8, с. 28; 9, с. 221].

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно так, а не иначе [8, с. 34; 9, с. 230]. Современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Таким образом, об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации [3, с. 42; 6, с. 117]. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующихся со стратегией организации [1, с. 14; 2, с. 55; 3, с. 47; 4, с. 154; 8, с. 35; 9, с. 158].

Методологическим основанием для исследования послужило объединение трех подходов (когнитивного, феноменологического и дис-

позиционального) в соответствии с интегративно-эkleктической моделью [11]. Акцент сделан не просто на определение типа организационной культуры и диагностику ее состояния, а на выявление социально-психологических детерминант ее трансформации как важных элементов, от которых зависит эффективность функционирования организации.

Организационная культура с точки зрения когнитивного подхода понимается как атрибут организации, поэтому существует возможность влиять на ее формирование. Организационная культура выступает в качестве одной из переменных, выступающих регулятором поведения работника в организации. Формирование культуры связывается по преимуществу с процессами, происходящими внутри организации. Отличительной чертой первого подхода является то, что организационная культура рассматривается, во-первых, как фактор, который может быть использован руководством для максимизации эффективности организации, укрепления ее целостности и мотивации работников; во-вторых, формирование организационной культуры рассматривается как итог внутренних процессов, протекающих в организации, причем в той или иной степени управляемых [2, с. 129; 4, с. 193; 7, с. 11; 10, с. 217; 13, с. 15].

В русле феноменологического подхода организационная культура трактуется как обозначение самой сути организации. Последняя концепция отрицает возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование организационной культуры. Они рассматривают ее как фактор, обеспечивающий условие конвенционально согласованного восприятия реальности и согласованного группового поведения людей [14, с. 248; 15, с. 586; 16, с. 14; 17, с. 204].

В рамках диспозиционального подхода организационная культура отличается исключительной широтой и охватывает всю сферу деятельности организации. Она объединяет в себе сложный, внутренне связанный, исчерпывающий и вместе с тем не вполне определенный набор факторов. Поэтому при диагностике организационной культуры не исключается возможность добавления любого фактора, релевантность которого всегда можно аргументировать. Таким образом, для изучения возможности управления организационной культурой необходима некая теоретическая конструкция, которая будет содержать ее наиболее важные измерения и базироваться на эмпирических доказательствах [5, с. 63; 12, с. 88].

В исследовании приняли участие пять белорусских предприятий. Первый этап исследования был посвящен проведению социометрии и выделению неформального лидера внутри каждого подразделения и организации в целом. Каждый сотрудник получал закрытый опросник К. Камерона и Р. Куинна [5, с. 53–58], в котором предлагалось оценить по фиксированной шкале баллов состояние культуры в организации так, как она есть на текущий момент, на их взгляд. Через день после заполнения этого опросника сотруднику снова предлагался похожий опросник, только теперь нужно было отобразить в баллах желаемое или идеальное состояние организационной культуры так, как сотруднику бы хотелось видеть культуру внутри своей организации.

Логика оценки и анализа результатов отдельно по каждой из организации была следующей. В первую очередь, на основании социометрического опроса строилась социодиаграмма, что позволило определить неформальных лидеров каждой организации. Вторым шагом было построение и сравнение идеальных и реальных профилей организационной культуры: профили генерального директора, профили руководителей отделов, профили неформальных лидеров, профили по отделам и всей организации в целом. Третий шаг – создание таблицы, в которой нашли отражения данные оценки организационной культуры. Затем с помощью корреляционного анализа была получена совокупность данных о взаимосвязях выбранных элементов, по которой можно было судить, правильны или нет выдвинутые гипотезы. Пятым шагом стал анализ и сравнение результатов по всем организациям (см. табл. 1).

В результате проведенного исследования можно следующим образом объяснить специфику трансформации организационной культуры белорусских предприятий. Некоторая информация, выраженная в поручении задания, распространении директивы или изменения контроля эффективности процессов в организации непосредственно поступает от генерального директора к руководителям подразделений. Однако руководители подразделений не передают буквально эту информацию, а вычленивают субъективно ценные для них ее элементы на основе своих ценностей и интересов для эффективной работы своего подразделения, добавляют необходимые комментарии, тем самым искажая первоначальный вид, и передают ее сотрудникам своего подразделения. Те, в свою очередь, воспринимают и интерпретируют

Таблица 1

**Усредненные сравнительные корреляции выбранных элементов по пяти организациям (первая цифра – коэффициент корреляции Пирсона, вторая – уровень значимости корреляции)\***

|                 |        | РОК ГД       | ИОК ГД       | РОК НЛ ПП    | ИОК НЛ ПП    | РОК НЛ ВП    | ИОК НЛ ВП    |
|-----------------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ОРГАНИЗАЦИИ 1-5 | РОК ПП | ,255<br>,120 | –            | ,541<br>,001 | –            |              |              |
|                 | ИОК ПП | –            | ,154<br>,000 | –            | ,702<br>,002 |              |              |
|                 | РОК ВП | ,115<br>,410 | –            | –            | –            | ,624<br>,005 |              |
|                 | ИОК ВП | –            | ,434<br>,100 | –            | –            |              | ,878<br>,003 |
|                 | РОК П  | ,512<br>,011 | –            | ,524<br>,015 | –            | ,581<br>,029 |              |
|                 | ИОК П  | –            | ,468<br>,015 | –            | ,699<br>,010 |              | ,757<br>,000 |

\* Условные обозначения: РОК – реальная организационная культура, ИОК – идеальная организационная культура, ГД – генеральный директор, ПП – первое подразделение, ВП – второе подразделение, Д – дилерское подразделение, П – персонал всей организации, НЛ – неформальный лидер.

полученную информацию, и, выполняя работу в соответствии с ней, демонстрируют обратную связь со своим руководителем. Если руководитель подразделения не является с неформальным лидером подразделения, то информация проходит еще и через интерпретацию неформального лидера, и только затем воплощается в действия остальных сотрудников подразделения. Результаты и эффективность работы также контролируется генеральным директором, однако он не осознает, что реально наблюдаемые действия есть не результат его информации, а информации руководителя подразделения или неформального лидера этого подразделения. Таким образом, сотрудники ориентируются на ценности руководителя своего подразделения или неформального лидера, нежели на ценности генерального директора. Поэтому различие в реально существующем типе организационной культуры становится все более резким. В процессе взаимодействия с остальным коллективом организации это влияние может распространиться на всю организацию, а если в ней два и более подразделений, – разбиться на субкультуры, тем самым снижая эффективность своего функционирования. Более того, если в роли неформального лидера выступит заместитель генерального директора, который имеет влияние на всю компанию в целом, то трансформация организационной культуры станет заметна еще быстрее.

Результаты практического исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Социально-психологической детерминантой трансформации культуры в организации является один или несколько неформальных лидеров, которые мотивируют всех членов организации посредством личных ценностей, интересов и убеждений; данный вывод подтверждает основную гипотезу исследования;

2. Осуществления каких-либо изменений в организационной культуре и организации в целом станет возможно только в сотрудничестве руководителя с неформальными лидерами организации; данный вывод подтверждает первую частную гипотезу исследования;

3. Роль неформального лидера организации не зависит от распределения формальных полномочий и функций; любой член организации может стать неформальным лидером;

4. Вероятность того, что тот или иной член организации станет неформальным лидером, зависит от количества информации, которое он транслирует в процессе организационных коммуникаций как на вертикальном, так и горизонтальном уровне. В этом случае имеет значение, как часто данный член организации выполняет функцию канала связи;

5. Влияние руководителя организации на подразделение ограничивается влиянием неформального лидера этого подразделения, поэтому прямое воздействие становится невозможным (данный вывод подтверждает вторую частную гипотезу исследования);

6. Чем ниже уровень коммуникаций между подразделениями, тем значительнее различия в оценках организационной культуры

неформальными лидерами этих подразделений. Следовательно, чем ниже уровень коммуникаций между подразделениями, тем значительнее различия в оценках организационной культуры этих подразделений, что в конечном итоге приводит к делению культуры всей организации на субкультуры.

Процедуры, разработанные в ходе исследования, помогут повысить степень управляемости организационной культурой, предсказуемости изменений организационной культуры и вообще спонтанных изменений на предприятии. Разработанные в процессе исследования опросники для менеджеров и остального персонала компании помогут провести более глубокую детальную диагностику состояния организационной культуры, прогнозировать ее развитие, и указывать на своевременные меры для повышения эффективности функционирования предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бишоп С. Тренинг изменений в организации. СПб.: Питер Пресс, 2002.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995.
3. Гибсон Д. Организация: поведение, структура, процессы. М.: Питер Пресс, 2000.
4. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология СПб.: Питер Пресс, 2001.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры, СПб.: Питер Пресс, 2001.
6. Карташева Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Поведение в организации. Мн.: Аспект Пресс, 2000.
7. Левин К. Динамическая психология. М.: Изд-во МГУ, 2001.
8. Мейерер П. Культура бизнеса // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 4.
9. Организационное поведение: Учебник для вузов / А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина и др.; Под ред. Э.М. Короткова. Тюмень: Вектор Бук, 1998.
10. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер Пресс, 2000.
11. Янчук В.А. Методология, теория и метод в современной социальной психологии и персонологии: интегративно-эклетиический подход. Мн.: Бестпринт, 2000.
12. Deal T., Kennedy A. Corporate Culture: the Rites Rituals of Corporate Life. Reading. Addison: Wisley, 1982.
13. Hassard J., Sharifi S. Corporate Culture and Strategic Change // Journal of General Management. 1989. V. 15. № 2. P. 4-19.
14. Louis M.R. A Cultural Perspective on Organizational // Human Resource Management. 1981. V. 34. № 2. P. 246-258.
15. Pettigrew A.M. On Studying Organizational Cultures // Administrative Science Quarterly. 1979. V. 24. № 12. P. 579-591.
16. Sathe V. Some Action Implications of the Corporate Culture Organizational // Organizational Dynamics. 1983. V. 12. № 2. P. 5-23.
17. Silverman D. The Theory of Organizations. New York: Upper Saddle River, 1970.