мы наш, культурный мир построим...

оценка эффективности организационной культуры предпринимательства

Становление рыночной экономики в России, выход отечественных предпринимателей на международные рынки существенно повысили требования к уровню управления предприятиями, к применению современных технологий менеджмента. Поиск новых методов и прикладных средств менеджмента, обеспечивающих эффективную предпринимательскую деятельность в процессе глубокой трансформации и модернизации российского общества на пути выхода из экономического кризиса, определяют практическую значимость и перспективность организационной культуры.

юбое российское предприятие, стремящееся идти в ногу со временем, не может не иметь в качестве одного из ориентиров формирование эффективной организационной культуры, которая сплачивает всех сотрудников вокруг единой цели, способствуя гибкому поведению организации в меняющейся внешней среде. Организационная культура оказывает самое непосредственное влияние на конечные результаты деятельности организаций и, тем самым, в значительной мере определяет эффективность их функционирования. При этом, чем более эффективно используется организационная культура, тем более результативно осуществляется производственный процесс при соответствующем ресурсном обеспечении. Одной из важнейших экономических проблем в управлении предпринимательской организа-

Савченко Л.С. заместитель декана факультета социального управления Санкт-Петербургской академии управления и экономики

чем более эффективно используется организационная культура, тем более результативно осуществляется производственный процесс при

соответствующем ресурсном

обеспечении

цией является правильное обоснование показателей эффективного использования потенциала организационной культуры с целью позитивного воздействия на конечные производственно-хозяйственные результаты.

Вопросы, какая именно культура может быть названа эффективной и существуют ли вообще

признаки эффективных культур, давно интересовали специалистов. К построению эффективной организационной культуры исследователи данного явления подходят с различными критериями, используя разные приемы для оценки влияния тех или иных характеристик эффективности работы предприятия. Преобладающей при этом является качественная оценка организационной культуры, которая в значительной мере носит описательный характер и не может полностью соответствовать разнообразной практике и динамичным требованиям управления бизнесом.

В среде исследователей не утихают споры: возможен ли вообще количественный подход к оценке культуры и будет ли он иметь законную силу, либо какой-то из качественных подходов будет единственным способом, характеризующим культуру? Ни одна из известных методик оценки организационной культуры не позволяет выявить, в какой степени те или иные ее характеристики влияют на эффективность деятельности данной организации.

Решением проблемы, по нашему мнению, может служить концепция ситуационной балльной оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективности использования каждой в отдельности характеристики организационной культуры присвоить определенный балл. Оценку предлагается производить по традиционной пятибалльной системе.

Оценив каждую из выбранных характеристик

и присвоив ей определенный балл, просуммируем их по следующей формуле:

$$SI = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + ... + I_n$$
, (1)

где I - характеристика организационной культуры;

n - количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

При ответах на вопросы дается рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой:

- 5 выдающиеся результаты,
- 4 очень хорошие,
- 3 средние достижения,
- 2 на грани необходимых,
- 1 очень слабые результаты.

Для анализа и измерения организационной культуры на практике разработаны три подхода: - исследователь «погружается» в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель, пытаясь стать «аборигеном» организации; - исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих в организации рассказов и бесед, стремясь выявить элементы культуры;

- *исследователь пользуется вопросниками*, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры.

Основная проблема, вокруг которой ведутся споры, такова: когда оценка культуры осуществляется с помощью вопросников или собеседований, не является ли это фактическим описанием только внешних характеристик организации, учитываются ли при этом глубинные базовые ценности?

Культура базируется на основополагающих ценностях и допущениях, которые в организациях зачастую даже не осознаются, поэтому сторонники качественного подхода утверждают, что характеристики

культура базируется
на основополагающих
ценностях и допущениях,
которые в организациях
зачастую даже не осознаются

при диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора ее эффективного

формирования

культуры можно выявить и описать только посредством глубокого качественного осмысления артефактов, мифов и легенд, бытующих в организации. Лучшее решение этой проблемы — «погружение» в культуру организации. Однако следует возразить, что в случае отказа от использования вопросников и собеседо-

ваний при определении культуры, в жертву приносится широта исследования. Если «погружение» в культуру является необходимым для ее изучения, то оказывается невозможным познание множества организационных культур. К тому же, данный метод требует длительного периода времени для «погружения» в культуру организации. Следовательно, для того, чтобы изучить и оценить в полной мере все характеристики организационной культуры, необходимо, по возможности, использование и первого, и второго, и третьего подходов к анализу и измерению этих характеристик. При использовании данной методики оценки организационной культуры мы предлагаем в качестве базового третий подход, не пренебрегая при этом двумя другими.

Поскольку организационная культура отражает коллективные базовые представления, при проведении рейтинговой оценки необходимо создать экспертную группу из сотрудников исследуемого предприятия, которые и будут производить оценку характеристик организационной культуры.

Коэффициент влияния организационной культуры (Квл) на эффективность работы компании определяем по формуле:

$$K_{BJI} = S I / 5 n, \qquad (2)$$

При диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введе-

ния любого нового существенного фактора ее эффективного формирования. Поскольку при проведении исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчет шесть наиболее значимых:

организационная культура поддается изменениям очень медленно, поэтому интервалы между проводимыми исследованиями по оценке организационной культуры должны быть достаточными

- 1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определенных действий для достижения поставленных целей;
- 2) подбор, оценка кадров и их продвижение;
- 3) *стиль управления*, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет условия труда;
- 4) структура или внутренняя композиция организации, отражающая разветвление организации, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними;
- 5) *критерии успеха* и системы стимулирования, которые показывают, что именно вознаграждается и как чествуется;
- б) процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т.д.).

Такой подход представляется достаточным для адекватного представления кульгуры, которой обладает организация.

Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия в данном случае вычисляем по следующей формуле:

$$K_{BII} = S I / 30,$$
 (3)

Поскольку в общем виде эффективность (Э)

любой системы может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата (Р), полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат (3), то влияние организационной культуры на эффективность может быть выражено следующим образом:

$$\mathfrak{D} = K_{BJI} \bullet P / \mathfrak{Z} \tag{4}$$

Таким образом, если в организации все выбранные для анализа показатели организационной культуры были оценены на пять баллов, то коэффициент влияния данной культуры равен 1. Это будет означать, что в организации создана такая культура, которая наилучшим образом способствует процветанию и росту эффективности данной организации. Если же коэффициент минимален (Квл = 0,2), это означает:

- сотрудникам не понятны стратегические цели и задачи, стоящие перед данной компанией или не ясны действия, необходимые для достижения поставленных целей;
- система подбора и оценки персонала далека от совершенства, в команде нет профессионалов;
- стиль управления и условия труда оставляют желать лучшего, что вызывает недовольство у большинства сотрудников организации;
- работа в рамках установленной структуры не обеспечивает поддержку выполнения производственных заданий, делегируемые полномочия двусмысленны, нет соответствия между предоставляемой властью и возлагаемой ответственностью;
- критерии оценки успеха в организации не продуманы, системы стимулирования, чествования, ритуалы награждения, призванные подкреплять ценности и культуру организации, отсутствуют полностью, а если и имеют место, то работникам не вполне ясно, что именно вознаграждается и чествуется;
- процессы в организации протекают стихийно, нередки конфликты как между подразделениями, так и между отдельными работниками, информационная система неэффективна, отсутствует обратная связь между работниками и

руководством, зачастую принимаются необду-	
манные решения, отсутствует контроль их ис-	
полнения, руководство осуществляется «из ка-	
бинета», руководители не видимы и не доступ-	
ны своим работникам.	
Предлагаемая методика ситуационной балль-	
ной оценки влияния организационной культу-	
ры на эффективность работы предприятия об-	
ладает рядом преимуществ:	
1) диагностику организационной культуры	
можно производить силами самой организа-	
ции, не требуется приглашения экспертов со	
стороны;	
2) оценка влияния существующей организаци-	
онной культуры на эффективность деятельнос-	
ти предприятия производится в короткий срок	
и не требует существенных затрат;	
3) методика позволяет использовать любое ко-	
личество измерений организационной культу-	
ры, наиболее значимых для эффективности ра-	
боты предприятия;	
4) к процессу исследования организационной	
культуры может быть привлечено максималь-	
ное количество сотрудников, что будет способ-	
ствовать усилению чувства их сопричастности	
к процессам, происходящим в организации.	
Предложенная методика позволяет произвести	
не только оценку влияния организационной	
культуры на эффективность предприниматель-	
ской деятельности с количественной и качест-	
венной сторон в статике, но и динамический	
анализ силы исследуемых связей. При этом сле-	
дует помнить, что организационная культура	
поддается изменениям очень медленно, поэто-	
му интервалы между проводимыми исследова-	
ниями по оценке организационной культуры	
должны быть достаточными. Для того, чтобы	
организационная культура изменилась, необ-	
ходимо желание сотрудников изменяться са-	
мим и менять организационное окружение;	
они должны принимать самое активное учас-	
тие в определении разрыва между существую-	
щей и желаемой организационной культурой.	
_	
pn	
	

