

Анализ изменения организационной культуры российских компаний на стадиях жизненного цикла

Борновалова Татьяна

Аспирант

Государственный университет управления, Москва, Россия

e-mail: tbornovalova@mail.ru

Введение

Организационная культура присутствует в любой организации, она определяет ее неповторимость, сплоченность и целостность. Будучи уникальной, определенной и ценной, организационная культура может рассматриваться как важнейший стратегический ресурс, обеспечивающий компании долговременное конкурентное преимущество.

Организационная культура развивается вместе с организацией. При этом эффективность, устойчивость и жизнеспособность организации на каждой стадии жизненного цикла связана с состоянием организационной культуры и соответствием ее элементов требованиям стадии жизненного цикла.

Концепция жизненного цикла организации, основанная на аналогии с развитием живых организмов, позволяет объяснить причины организационных изменений, происходящих в компании с течением времени. Под «жизненным циклом организации» будем понимать время жизни, в течение которого организация преодолевает определенные стадии и этапы в своем развитии.

Модели жизненного цикла Липитта и Шмидта, Штейнметца, Грейнера, Адизеса, Кимберли, Чарчил и Льюса, Квина и Камерона, Миллера и Фризена, Скота и Брюса, Казаньяна, Хэнкса, Флэмхольца, Абетти, Рузерфорда и других исследователей описывают разнообразные подходы к рассмотрению жизненного цикла организаций, особенностей его стадий и их характерных черт.

Практическая взаимосвязь вопросов «жизненного цикла организаций» и «организационной культуры» является слабо изученной. Наиболее известным теоретическим исследованием следует считать работу Э. Шейна, в которой он рассматривает эволюцию культуры и лидерства в молодых организациях, организациях среднего возраста, зрелых организациях и организациях на стадиях упадка, а также описывает механизмы изменения культуры на каждой из стадий развития. И. Митрофф и Р. Килман подчеркивают, что очень часто причиной организационных неудач является огромный культурный разрыв (culture gap) или слабость организационной культуры.

Методы

Перед исследованием вопросов изменения организационной культуры российских компаний на стадиях жизненного цикла автором были поставлены следующие **цели**: выявить, сформировалась ли организационная культура в российских компаниях на различных стадиях жизненного цикла, и кто занимается ее созданием и поддержанием; определить силу культуры и выяснить, на что ориентирована и что поддерживает организационная культура; рассмотреть факторы, влияющие на создание и развитие организационной культуры; проанализировать, какие элементы организационной культуры являются наиболее важными на различных стадиях жизненного цикла; выявить основные проблемы развития организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла и дать некоторые рекомендации менеджерам, по их предупреждению.

В качестве инструмента сбора информации использовался **метод анкетирования экспертов**. Экспертами выступили руководители, ведущие менеджеры малых, средних и крупных российских компаний. В исследовании приняло участие **169** российских компаний. Среди них: 29 компаний находились на стадии «детство», 67 – на стадии «юность», 60 – на стадии «зрелость» и 11 компаний на стадии «старение».

Результаты

В таблице представлены основные результаты проведенного исследования.

	Стадия «детство»	Стадия «юность»	Стадия «зрелость»	Стадия «старение»
--	------------------	-----------------	-------------------	-------------------

Источники и механизмы формирования	Отцы-основатели, лидеры Авторитет лидеров Первичные механизмы внедрения культурных основ	Лидеры, групповой опыт, внутренняя культурная динамика Механизмы дифференциации организации	Нормативный характер культуры, самоподдерживающий эффект	Формированием и поддержанием культуры никто не занимается
Основные ценности	Взаимоуважение, взаимопомощь, поддержка, добрые, доброжелательные отношения в коллективе, честность, целенаправленность, трудолюбие, надежность	Эффективность, приоритет интересов дела, оперативность, динамизм, репутация компании, рабочая атмосфера, развитие и прогресс, стремление стать лучшей в отрасли, интеллектуальное лидерство	Качество, уважительное отношение, праздники, нормы, символы, честная конкуренция	Традиции и исполнительность, преемственность и накопление опыта, чинопочитание, иерархия
На что ориентирована организационная культура	Цели и задачи компании, обслуживание клиентов, лидер-руководитель	Цели и задачи, миссия и стратегические цели, обслуживание клиентов,	Обслуживание клиентов, цели и задачи, лидер-руководитель, создание атмосферы сотрудничества	Лидер-руководитель, цели и задачи
Факторы, воздействующие на культуру	Личность основателя, сфера деятельности	Личность основателя, миссия, стратегия, цели, сфера деятельности	Личность основателя, миссия, стратегия, цели, пол, возраст, квалификация сотрудников	Личность основателя
Значение миссии в организации	70% компаний не имеют миссии	60% компаний не имеют миссии, существует как красивый лозунг	50% российских компаний не имеют миссии, не все сотрудники знают, как она звучит	40% компаний не имеют миссии
Наиболее важные элементы культуры	Нормы и правила поведения, внутренние коммуникации и язык общения, ценности, мотивация	Нормы и правила поведения, лидерство, мотивация, ценности, символика, дизайн	Ценности, нормы и правила, лидерство, мотивация, традиции, символика, дизайн, внешний вид персонала	Нормы и правила, традиции, символика и дизайн, лидерство
Проблемы в формировании культуры	Ошибочное восприятие культуры как совокупности внешних атрибутов компании; авторитет и власть руководителя основывается исключительно на силе; приоритет ценностей «исполнительности», «индивидуализма»; приоритет процедур, нормативов, планов, чрезмерная ориентация культуры на лидера, руководителя в ущерб других факторов, авторитарный стиль управления; требования внешней среды оказывают несущественное влияние на организационную культуру	Понятие «организационная культура» воспринимается формально и не связано с деятельностью компании; компания имеет слабую организационную культуру, миссия не разработана или существует просто как красивый лозунг; система мотивации не поддерживает организационную культуру; коллектив разобщен; примат норм, правил, политики, авторитаризма, бюрократических тенденций; организационная культура не учитывает требований внешней среды; формирование контркультур	Культура сложилась стихийно, хаотично, большинство сотрудников не ощущают ее влияния; сила культуры проявляется в ее сопротивлении изменениям; ценности «чинопочитание», «иерархия», «услужливость»; в компании не разработана миссия, миссия не оказывает никакого влияния на работу компании; организационная культура поддерживает командно-консервативный стиль управления; ведущими элементами культуры являются нормы и правила поведения; система мотивации не поддерживает культуру; в компании царит «бюрократизм», «волокинта», «авторитаризм»	Организационная культура тормозит развитие фирмы, содержит и распространяет устаревшие условия, неэффективную иерархию; организационная культура оказывает негативное влияние, формируется косность взглядов, излишняя бюрократизация, абсолютный приоритет в развитии организационной культуры является личностью основателя; организация не восприимчива к требованиям внешней среды

Проведенный анализ показал, что очень часто вопросы формирования и поддержания сильной организационной культуры в большинстве российских фирм, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, относят к второстепенным проблемам управления и не уделяют достаточного внимания их решению.

Литература

1. Adizes I. Corporate Life cycles: how and why corporations grow and die and what to do about it., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1988
2. Емельянов Е.Н., Поварицина С.Е. Психология бизнеса. М.: Армада, 1998
3. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow.//Harvard business review, May-June 1998, p. 55-67
4. Филонович С.Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. СОЦИС, №4, 2005, стр. 53-64
5. Shein Edgar.M. Organizational culture and leadership.- Jossey-Bass, San Francisco, 1985