

СОЦИОЛОГИЯ

В.А. Киселев

Влияние управленческой культуры на успешность деятельности малых организаций в условиях современной российской экономики

На сегодняшний день в России акцент государственной политики в области экономики фокусируется на малых предприятиях (организациях). На данный момент существуют государственные программы, направленные на максимальное развитие малого бизнеса. Мировой опыт подтверждает, что малый бизнес – важный элемент рыночной экономики, без которого не может нормально развиваться экономика государства. «Малый бизнес – это база для развития предпринимательской активности и основа расширения среднего класса, который к 2020 году должен составить в России до 60–70 процентов», – говорит президент РФ Дмитрий Медведев.

И здесь встает вопрос, а за счет чего он может быть эффективным, как сделать работу с максимальной отдачей работников, руководителей? По нашему мнению, ответ на этот вопрос может быть решен за счет развития управленческой культуры. Именно умение руководить людьми делает труд этих людей максимально эффективным. Но, к сожалению, теории культуры управления, разработанные для крупного и среднего бизнеса, для малого не всегда применимы. Что же такое управленческая культура в контексте малого бизнеса?

Рассмотрим сначала понятие управленческая культура.

Надо сказать, что понятие управленческая культура само по себе довольно сложное. Его не всегда легко распознать, увидеть, можно сказать, его трудно «пощупать».

Если использовать аллегорию, что организация может иметь душу, то как раз управленческая культура и есть душа организации. К. Шольтс, например, отмечал, что управленческая культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей, и в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения. Управленческая культура – обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности [1].

Культура управления включает:

– совокупность знаний, их структуру и глубину, то есть управленческая культура опирается на систему упорядоченных знаний в виде концепций (например, концепция «Культура. Статус. Функция» либо концепция «культурных факторов» Г. Хофштеде и Параметрическая концепция Тромпенаарса), теорий, принципов, способов и форм управления;

– морально-этические нормы работы, отношение к труду, базовые предположения. По мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, управленческая культура предполагает набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения [2, с. 54]. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. По мнению Э. Шейна, управленческая культура также состоит из комплекса базовых предположений, изобретенных, обнаруженных или разработанных группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции [3, с. 31– 32]. Так как этот комплекс должен функционировать достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, он передается но-

вым членам организации как «правильный» образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем;

- культура управления предполагает целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты;

- навыки в организации работы и выполнении ее отдельных элементов; умение владеть собой и понимать особенности работающих рядом людей предполагают наличие навыков в организации работы и выполнении ее отдельных элементов. Эти элементы образуют совокупность управленческих действий и обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию на «выходе».

Механизм формирования управленческой культуры может быть представлен следующим образом:

- формирование знаний, управленческих концепций, проектов, программ;

- развитие управленческих отношений;

- мотивация творческой деятельности в сфере управления;

- утверждение уважения в обществе к общественными институтам, государству законам, морали, праву;

- разработка и внедрение управленческих технологий, которые оптимизируют сам процесс управления и объединяют в одно целое управленческие знания, отношения и творческую деятельность, работу общественных институтов [4, с. 71].

Российский ученый В.Н. Иванов выделяет три типа управленческой культуры.

Административно-командная. Свойственна тоталитарным режимам, основана на жестких бюрократических регламентациях, огромном аппарате чиновников, мотивации страха, ответственности и господстве административного права и государственных структур; наблюдается превалирование

силовых методов, где во многом исключаются механизмы саморегулирования в гражданском обществе, альтернативность решений, инакомыслие и т.д.

Информационно-аналитическая. Основана на господстве информационных технологий, компьютерных систем при выборе и принятии управленческих решений, в которых преобладает технократический элемент над гуманитарным, гуманистическим.

Социально ориентированная. Она характеризуется не только правовым, административно-командным, информационно-аналитическим типом регулирования, но и включением социальной мотивации в виде высокой социальной защиты своих граждан, мотивации их труда и всей жизнедеятельности [4, с. 72].

Западные ученые Камерон и Куинн провели исследование среди десятков компаний и по результатам создали свою, выделив при этом четыре типа культур:

Клановая – характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги.

Иерархическая – характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, с высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.

Адхократическая – характеризуется вниманием к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе».

Рыночная – для нее свойственно внимание на внешних позициях: доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании) [5].

Помимо понятия управленческая культура также широко используется понятие организационная культура. В чем состоит различие данных понятий и какова связь между ними?

По нашему мнению, понятия управленческая культура и организационная являются понятиями довольно близкими. Но не тождественными. В современном мире организации рассматривают организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие.

Существует множество толкований и определений понятия организационная культура. Причем следует отметить, что если сам феномен организационной культуры признан всем сообществом ученых, то в определении данного феномена мнения ученых расходятся.

Так, например, Э. Джакус дает следующее определение организационной культуре: «Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими”» [6, с. 67–77]. А.Д. Элдридж и А. Кромби считают, что под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей и т.д.

Э. Браун (1995): «Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реаль-

ных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации» [6, с 71–72].

Д. Олдхэм: «Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации» [7, с. 38].

М.Х. Мескон: «Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации» [8, с. 277].

С. Мишон и П. Штерн: «Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта» [9, с. 50].

П.Б. Вейлл: «Культура – это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию» [7, с. 39].

Е.Н. Штейн: «Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность» [9, с 51].

Н. Лемэтр: «Культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами» [9, с. 52].

Очевидно, что, несмотря на разнообразные толкования организационной культуры, мы можем выделить общие моменты. Большинство рассмотренных выше определений включают в себя такие параметры, как базовые предположения внутри группы, которых придерживаются ее члены, ценности, на которые ориентируется индивид в коллективе, «символика», посредством которой и передаются ценностные ориентации членам группы. Организационная культура включает также совокупность норм, правил, которые поддерживаются субъек-

том организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Понятие организационная культура шире и глубже понятия управленческой культуры и включает в себя основную часть параметров управленческой культуры.

Стиль руководства как совокупность применяемых методов воздействия на подчиненных играет определяющую роль в формировании управленческой культуры. Лидер создает управленческую культуру и управляет с ее помощью (Курт Левин). Именно лидер способен эффективно влиять, управлять подчиненными, так как именно он формирует культуру в организации. Данное утверждение подтверждается другим исследователем – Шейном, который утверждает, что культура и лидерство две стороны одной медали, ни то ни другое нельзя понять само по себе [3, с. 27]. Существует множество различных стилей управления. Например, согласно типологии Левина существуют авторитарный, демократический и либеральный стиль.

Однако нас интересует организационная культура малого предпринимательства, мало бизнеса. В чем же особенность организационной культуры малого предпринимательства? Во многом эта особенность определяется сферой деятельности данной организации. Например, если мы рассмотрим культуру организации, существующей в финансовой сфере, то мы увидим что это довольно определенная культура, поведение работников четко расписано, максимально формализованный стиль общения. Культура иного типа складывается на предприятиях относящихся к торговле. На данных предприятиях культура менее формальна, более разнообразна, стиль общения более демократичный.

Надо отметить, что культура зависит и от размера предприятия. Если компания маленькая (10–12 человек), то мы можем говорить о «неформальной» культуре. Работникам данной организации легче договориться между собой, определить правила и нормы поведения.

Совершенно другая картина наблюдается на более крупных предприятиях. Здесь мы можем увидеть более формальную культуру. Это объясняется тем, что формализованность отношений во многом упрощает управление. Можно отметить что одна из особенностей культуры в сфере малого предпринимательства – ее «неформализованность».

Еще одной особенностью культуры малого предпринимательства выступает менталитет и национальная культура. Например, если мы говорим о России, то на протяжении последних веков процесс принятия решений характеризовался высокой степенью централизации. Поэтому мы можем отметить, что российские менеджеры по сравнению, например с западными, в большой степени ценят власть, безопасность и стабильность. Стоит отметить, что в российских организациях положение человека, зачастую, определяют личные или родственные связи. Руководители в основном подбирают себе «свою» команду, основываясь скорее на доверии, нежели на профессиональных качествах. Работники в организации в первую очередь заботятся о сохранении хороших отношений, а не о достижении результата. Таким образом, есть еще одна особенность культуры в малой организации – значительная опора на межличностные отношения.

Следующей особенностью культуры малого предпринимательства является ведущая роль руководителя, который формирует данную культуру в соответствии со своими взглядами.

По мнению А. Чириковой, лидеры малого предпринимательства действуют в двух параллельных мирах: пласт оперативной жизни и пласт стратегической жизни [10, с. 168]. А, по мнению А. Пригоженой, существуют две парадигмы – «родителя» и «партнера» [10, с. 174]. Первая характеризуется тем, что руководитель препятствует участию персонала в управлении и принятии решений. Наблюдается также нежелание и неумение делегирования полномочий среди сотрудников. Если обобщать, то можно сказать, что данный тип управления основан

на типе коммуникаций «сверху вниз». Следующая парадигма основывается на коммуникации по «горизонтали». И характеризуется ориентацией на простые, быстрые и легкие решения. Иногда, отмечает Пригожина, происходит переход от парадигмы «родителя» к парадигме «партнера».

Мы можем отметить также, что культуру малых организаций отличает ее неустойчивость. В основном в силу неустойчивости самих организаций малого предпринимательства. Поэтому культура носит прагматический характер, ориентируясь на сегодняшний день.

Рассматривая культуру малых организаций, мы не могли не заинтересоваться, что же представляет собой малая организация в России?

В последние годы в России были созданы условия для широкого развития такой динамичной и достаточно эффективной формы предпринимательской деятельности, как малые предприятия. В соответствии с принятой экономической статистикой для определения размерности российских предприятий (крупные, средние, малые) используются следующие основные признаки: численность производственного персонала, объем валовой продукции и стоимость основных производственных фондов. Согласно российскому законодательству выделение, в частности малых предприятий, производится по предельным уровням численности персонала по отраслям: в промышленности, строительстве и на транспорте – 100 чел., в науке и научном обслуживании – 60 чел., в сельском хозяйстве – 60 чел., в оптовой торговле – 50 чел., в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 чел., в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 чел. [11].

Малые предприятия способны активизировать структурную перестройку экономики, предоставить дополнительные рабочие места, оперативно реагировать на изменения потребительского спроса, расширить поле конкуренции. Законодательство

предусматривает их организацию путем передачи, продажи и сдачи в аренду неиспользуемых производственных мощностей, машин и оборудования, законсервированных, недостроенных объектов и сооружений, выделения из состава действующих предприятий одного или нескольких структурных подразделений – в первую очередь для производства товаров народного потребления и оказания бытовых услуг населению. Они могут создаваться на основе любых форм собственности отдельными гражданами, предприятиями и организациями, государственными органами. Для образования новых и развития действующих малых предприятий создаются целевые фонды за счет добровольных взносов различных предприятий, организаций и граждан, в том числе иностранных.

Малые предприятия, обладая самостоятельностью в осуществлении хозяйственной деятельности, имеют все возможности обеспечивать управление производственными процессами и снабженческо-сбытовыми операциями на основе простых организационных структур при минимальной численности работников административного аппарата и их взаимозаменяемости. Для осуществления многих функций управления при отсутствии ряда служб, характерных для больших структур, малые предприятия на договорных началах могут пользоваться услугами специализированных предприятий.

Весьма часто на малых предприятиях право собственности и право распоряжения совмещаются. В таких случаях руководитель принимает на себя решение большинства проблем. Малые предприятия отличает простота организационной структуры, личное участие и заинтересованность руководителя во всех делах компании. Объясняется это небольшим масштабом производства, ограниченностью рынка и незначительным числом партнеров. В этих условиях процесс управления упрощается, появляется возможность гибко реагировать на внешние изменения, быстро приспосабливаться к меняющимся требованиям и ситуациям. Вместе с тем сосредоточение

всей полноты власти в одних руках может вызвать трудности для развития предприятия. Поэтому с увеличением масштабов производства, расширением перспектив деловой активности происходит усложнение организационной структуры управления, размежевание прав собственности и управления.

В этих условиях малые предприятия призваны играть существенную роль как в удовлетворении потребительского спроса, так и в обеспечении устойчивого развития экономики в целом. При государственной поддержке они имеют реальную возможность использовать внутренний потенциал развития, способности к выживанию и адаптации в самых неблагоприятных общеэкономических условиях.

Малое предпринимательство обладает заметно большей способностью к нововведениям, чем крупные корпорации. Свобода поиска и поощрение инициативы, отсутствие бюрократизма в рассмотрении вопросов, готовность к риску, быстрая апробация выдвинутых оригинальных предложений – таков неполный перечень отличительных черт научно-технической деятельности небольших компаний.

Список литературы

1. <http://www.glossary.ru> (открытый доступ 02.09.2008).
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент [Текст]. Учебник. 3-е издание. М.: Гардарики, 2004.
3. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство [Текст]. 3-е издание: перевод с англ. / Под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007. – ISBN5-469-01286-7
4. *Иванов В.Н.* Основы социального управления [Текст]. 2001. – ISBN: 5-06-003755-X.
5. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры [Текст]. 1-е издание. 2001.
6. *Родин О.П.* Концепция организационной культуры [Текст]: происхождение и сущность // Менеджмент № 7. 1998.

М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО «Барма».

7. Организационное поведение [Текст]. Учебник для вузов. А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина, Н.Г. Хайруллина, Э.Б. Воронова / Под ред. Э.М. Короткова и А.Н. Силина. Тюмень: Вектор Бук, 1998.

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: перевод с англ. М.: Дело, 1992.

9. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент [Текст]: социология организаций и управления. Воронеж. гос. арх-стр. акад. Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 1995.

10. Деловая культура российского общества [Текст]: Общественные науки и современность. 1994. № 3.

11. Российская федерация. Законы. О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ [Текст]: [Федер. Закон: принят Гос. Думой 14 июня 1995 г.]. М.: Ось-89, [2001]. (Актуальный закон). – ISBN 5-86894-528-X.

Научный руководитель – И.А. Крутий,
кандидат социологических наук