

ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРОВ НА ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.Ю. Осипова (Кемерово)

Аннотация. Определены особенности и направления изменений организационной культуры современного предприятия, раскрыто влияние личностных качеств руководителей на особенности организационной культуры предприятия.

Ключевые слова: организационная культура, изменения, ригидность, коммуникативная креативность.

Под организационной культурой понимается совокупность коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации. Она проявляется в манере их действий и внешней атрибутике, например интерьерах, одежде и пр. [1, 2].

Культура организации – явление сложное. Во-первых, она состоит из культур отдельных подразделений или направлений и форм деятельности организации. Они могут подчиняться как общей культуре, так и противоречить ей. Во-вторых, культуры различаются по силе воздействия, которая определяется глубиной проникновения, шириной распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых культурой ценностей и норм [3, 14].

Организационная культура складывается из субъективных элементов, проявляющихся в поведении людей, и объективных, накладывающих отпечаток на материальные условия их деятельности [13].

К объективным элементам культуры можно отнести символику организации, товарную марку, товарный знак, оформление интерьеров, окраску стен, мебель, внешний вид сотрудников.

К субъективным относятся прежде всего организационные ценности, т.е. свойства тех или иных предметов, процессов, явлений, позволяющие им служить образцами, ориентирами поведения членов организации. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все большую роль играют такие ценности, как коллективизм, ориентация на потребителя, личное творчество, служение обществу [7, 13].

Существующие в организации цели, ценности, традиции и обычаи, стиль работы и имидж сформированы на основе предыдущего опыта. Именно поэтому при анализе организационной культуры необходимо обращаться к важнейшему источнику ее формирования – топ-менеджерам (менеджерам высшего уровня управления) предприятия. Г. Форд («Ford Motor Company»), Т. Ватсон (IBM), У. Дисней («Disney Co.») и Д. Пакард («Hewlett Packard») являются яркими примерами личностей, повлиявших на становление и дальнейшее развитие организационных культур известных во всем мире фирм [6–8]. Воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает

большое влияние на других людей, они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

Когда организационная культура уже сформировалась, очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание и развитие. Решающая роль в этих процессах также принадлежит менеджерам высшего уровня управления [7].

Многие отечественные и зарубежные исследователи изучали личностные характеристики лучших менеджеров, определяли индивидуальные особенности их поведения, пытались составить психологический портрет идеального руководителя [12, 13]. Исходя из специфики управленческого труда, значительное место в этом портрете отводится коммуникативным навыкам руководителя и его способности гибко реагировать на изменяющуюся ситуацию.

Неспособность изменять свое мнение, поведение или отношение к кому-либо (чему-либо) даже при необходимости в психологии получила название ригидности. Если личность обладает высокой степенью выраженности данного качества, то она характеризуется излишней внимательностью к деталям, педантичностью, медлительностью в принятии решений и сдержанностью [4]. Менеджер, имеющий высокий уровень ригидности, консервативен, не терпит беспорядка, критичен и воздерживается от изменений, он может проявлять агрессивность по отношению к зависимым от него людям. Мы предполагаем, что такая личность будет стараться поддерживать на предприятии ценности организационной культуры иерархического типа [5] и неосознанно препятствовать их изменениям в направлении, диктуемом рыночной экономикой.

Слабая выраженность ригидности лежит в основе творческих способностей человека (креативности). Традиционно креативность как способность к созданию нового относят к интеллектуальной сфере деятельности. Однако творческие способности могут проявляться в любом виде деятельности, в том числе в общении.

Креативность в общении раскрывается как осознание и преодоление барьеров и стереотипов, поведенческих шаблонов, как пластичное изменение репертуара коммуникативного поведения сообразно ситуации и партнеру. В итоге личность способна выдвинуть и реализовать разнообразные варианты действия, оригинальна и конструктивна в решениях, быстро и лег-

ко отказывается от неадекватных стратегий в общении, гибка в использовании стилей и в ролевом поведении, может стать лидером [9]. Мы предполагаем, что креативные в общении менеджеры создают в организации доброжелательную и дружескую обстановку. Они являются примером для подчиненных в умении устанавливать продуктивные взаимоотношения как внутри, так и вовне организации.

Изучение влияния ригидности и коммуникативной креативности сотрудников на особенности организационной культуры предприятия проводилось на базе МУП «Фея» (г. Кемерово), основным направлением деятельности которого является оказание населению банно-прачечных услуг. Предприятие имеет следующие структурные подразделения: административно-управленческий аппарат, 4 бани и 1 прачечная. Численность работающих 103 человека.

С целью изучения особенностей организационной культуры МУП «Фея» в качестве инструментария нами были использованы следующие методики:

1) анкета «Диагностика предприятия по главным параметрам его организационной культуры» (Г. Хофштеде, Д. Боллинже) [10];

2) опросник «Культура Вашей организации» (К.С. Камерон, Р.Э. Куинн) [5];

3) тест «Томский опросник», которой состоит из шкал СКР, АР и ШР «Томского опросника ригидности Г.В. Залевского» [4];

4) тест «Креативность коммуникативная» (КРК) (Т.Ю. Осипова) [9].

По каждой методике были опрошены 25 сотрудников МУП, в том числе 7 руководителей, 11 рабочих, 7 служащих.

Опрошенные руководители предприятия – женщины, средний возраст которых 44,7 года; из них имеют стаж работы на данном предприятии до 5 лет – 1 человек (14%), от 6 до 10 лет – 1 человек (14%), более 11 лет – 5 человек (71%), т.е. состав руководителей стабилен. Среди рабочих предприятия (специальности прачка, слесарь, гладильщица и т.п.) 10 женщин (91%), 1 мужчина (9%). По стажу работы на предприятии опрошенные распределены по следующим группам: до 5 лет – 4 человека (36%), от 6 до 10 лет – 7 человек (63%). Средний возраст респондентов – 48,3 года.

Служащие предприятия (бухгалтер, инженер МТС, инженер и т.п.) – женщины (7 чел.); средний возраст 45,9 лет. В МУП «Фея» от 6 до 10 лет проработали 2 человека (28%), от 11 до 15 лет – 2 человека (28%), от 16 до 20 лет – 1 человек (14%), более 20 лет – 2 человека (28%).

Анкета «Диагностика предприятия по главным параметрам его организационной культуры» позволила определить следующие параметры организационной культуры МУП «Фея»:

- дистанция власти;
- стремление к избеганию неопределенностей;

- индивидуализм – коллективизм;
- мужественность – женственность [10].

Итак, дистанция власти большинством сотрудников (52%) определена как высокая, что означает признание неравенства между руководителями и исполнителями, неоспоримости иерархического устройства организации, труднодоступность руководства для подчиненных. Сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие и неохотно доверяют друг другу. В организации преобладает мнение, что руководитель должен быть жестким, иначе он не добьется успехов в управлении.

Необходимо отметить, что сотрудников, оценивших дистанцию власти как среднюю, значительное количество (40%). Представляется, что вышеприведенная характеристика ценностей и норм организации должна быть несколько мягче. Однако преобладание авторитарного стиля управления несомненно.

Второй важный параметр, отражающий характер организационной культуры предприятия, – «стремление к избеганию неопределенности». Согласно данным табл. 1, подавляющее большинство членов организации считают его высоким. Таким образом, работники испытывают большую тревогу за свое будущее, сильно сопротивляются изменениям, стараются как можно дольше работать в этой организации. Как правило, эти особенности организационного поведения связаны с высокими возрастными показателями руководителей и их личностными свойствами (психическая ригидность). У членов организации отмечается низкая мотивация к достижению цели, боязнь риска и неуспеха. Как руководители, так и подчиненные стремятся избежать конфликтов, которые, как известно, могут способствовать улучшению деятельности организации. Конкуренция между подчиненными ради достижения целей предприятия не приветствуется.

В организации с высоким значением параметра «стремление к избеганию неопределенности» руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, а не стратегией развития предприятия. Они ориентированы на выполнение задания, постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. Низкая текучесть кадров рассматривается как показатель эффективного управления.

Определенную трудность в характеристике организационной культуры МУП «Фея» представляет третий параметр – «индивидуализм – коллективизм». Поскольку большинство респондентов (52%) считают, что культуру организации предприятия нельзя отнести ни к индивидуалистическому, ни к коллективистскому типу, то присутствует смешение данных характеристик. Итак, основным принципом построения внутри-организационных отношений и взаимодействия с внешней средой, в первую очередь с клиентами, явля-

Таблица 1

Данные опроса сотрудников МУП «Фея»
по методике «Диагностика предприятия по главным параметрам его организационной культуры»

Основные параметры организационной культуры	Степень выраженности параметров, %		
	низкая	средняя	высокая
Дистанция власти	8	40	52
Избегание неопределенности	20	–	80
Индивидуализм	–	52	28
Коллективизм			20
Мужественность	–	–	32
Женственность			68

ется формально-деловой. Сотрудники считают необходимым иметь достаточно времени для личной и семейной жизни. Они ориентированы на хорошие условия труда (освещение, вентиляция помещений и т.п.), а также получение удовлетворения от своей работы. Отношения руководителей и подчиненных основываются на учете личного вклада сотрудника. Продвижение по службе осуществляется внутри организации.

Четвертый параметр организационной культуры – «мужественность–женственность» – отражает мотивацию либо на достижение цели, либо на выполнение задания.

Согласно данным табл. 1, ведущими характеристиками предприятия являются следующие параметры организационной культуры «женственного типа»: дружеские взаимоотношения в коллективе, наличие приемлемых условий труда и возможность оставаться на данном рабочем месте длительное время, а также позитивные взаимоотношения с руководителями. Руководители постоянно проявляют внимание к сотрудникам и поддерживают хорошие отношения между членами коллектива. При решении сложных задач они опираются на собственную интуицию и групповое мнение. Конфликты в организациях с культурой женственного типа часто носят скрытый характер, их разрешение осуществляется не силовыми методами, а в процессе дискуссий и переговоров. Разумеется, вышеприведенные характеристики присущи коллективам, в которых женщины составляют подавляющее большинство.

Нами проанализированы также различия во взглядах руководителей, рабочих и служащих на особенности организационной культуры МУП «Фея». Согласно полученным данным, все без исключения руководители проявили большую сопротивляемость изменениям (боязнь неуспеха, неготовность к риску и нежелание принимать на себя ответственность, тревога за будущее и стремление сохранять работу как можно дольше).

С другой стороны, рабочие (63%) больше ориентированы на успех и готовы достигать целей даже в рискованных ситуациях. Они оказались более готовыми, нежели руководители, к достижению компромиссов с окружающими и хотели бы посоревноваться с коллегами.

Такие нормы организационной культуры, как неготовность рисковать, воспринимать новые идеи,

идти на компромисс, объясняются объективными и субъективными факторами. К первым относятся особенности истории формирования и сферы, в которой оперирует предприятие. Будучи наследницей государственного монополиста на оказание банно-прачечных услуг и не имея достойных конкурентов, оно слабо ориентировано на изменяющиеся рыночные условия и запросы клиентов. Субъективными факторами, препятствующими востребованному временем переменам в организации, является то, что руководители формировались как специалисты в условиях плановой экономики и многим из них присуще такое личностное качество, как ригидность.

Этот же факт можно констатировать и в отношении «женственности» организационной культуры исследуемого предприятия. Для руководителей и служащих более, чем для рабочих, оказались значимыми некоторые черты «мужественной» организационной культуры: хорошая оплата работы, возможность повышения квалификации и обучения, продвижение по службе, а также знание технических новшеств в сфере своей деятельности.

Методика К.С. Камерона и Р.Э. Куинна [5] только начинает использоваться в отечественной науке и практике. Она позволяет определить тип культуры предприятия (иерархия, рынок, клан, адхократия) и направление ее изменений, ожидаемое сотрудниками.

Согласно полученным при опросе сотрудников МУП «Фея» данным (табл. 2), организационная культура этого предприятия относится к типам «клан» и «иерархия».

У сотрудников много общего, что объясняется, в том числе, близостью их возраста. Место работы характеризуется ими как дружественное. Руководители организации воспринимаются как воспитатели (родители). Организацию скрепляют традиции. Большую ценность представляют сплоченность коллектива и хороший социально-психологический климат. В организации поощряются групповая (бригадная) работа, согласие. Успех деятельности предприятия определяется внимательным отношением к клиентам и персоналу.

Из характеристик иерархического типа организационной культуры присутствуют следующие: организацию объединяют формальные правила, обязатель-

Данные опроса различных категорий сотрудников МУП «Фея» по методике «Культура Вашей организации»

Тип организационной культуры (ОК)	Выражение <i>настоящего</i> типа ОК, усл. ед.			Выражение <i>предпочтительного</i> типа ОК, усл. ед.		
	Руководители	Рабочие	Служащие	Руководители	Рабочие	Служащие
Клан	61,47	51	53,07	53,35	44,18	59,28
Адхократия	21,4	20,8	29,83	39	38,48	32,57
Рынок	23,55	21,36	17,5	23,21	27	20,4
Иерархия	43,57	42,18	35,75	36,85	32,59	28,87

ные для исполнения каждым ее членом; руководители чаще заняты оперативным управлением, координацией и организацией деятельности подчиненных. Значимой ценностью управления считаются стабильность развития, рентабельность и поддержание достигнутых результатов. Для исполнителей важны гарантии занятости и предсказуемость поведения организации.

Полученные данные позволяют определить направления изменений типа организационной культуры предприятия. Предпочтительными изменениями респонденты считают ослабление показателей иерархического типа организационной культуры и усиление параметров адхократии (табл. 2).

Статистическая зависимость сдвигов предпочтений опрошенных от степени выраженности иерархии в сторону усиления адхократических черт организационной культуры была рассчитана нами по критерию знаков G [11. С. 77–87]. Результаты позволяют утверждать, что большинство членов коллектива действительно хотят снижения формализации отношений на работе (уровень статистической значимости $p \leq 0,01$).

Статистически достоверно ($p \leq 0,01$) стремление персонала иметь более предпринимательское и динамичное место работы, сотрудники готовы идти на риск, действовать в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды и на передовых рубежах своего рынка услуг. Респонденты считают, что в организации необходимы изменения и инновации. При этом сотрудники готовы взять на себя ответственность и пойти на риск ради успеха организации, который связывается ими с лидерством на рынке банно-прачечных услуг, в том числе за счет обретения новых ресурсов, роста предприятия и разработки новаторских услуг для потребителей. От своего предприятия работники хотели бы получить поощрение за личную инициативу и персональный вклад в достижение общего успеха.

В ослаблении иерархических черт организационной культуры заинтересованы руководители ($p \leq 0,05$) и рабочие ($p \leq 0,01$).

В группе служащих стремление к изменениям не нашло статистически достоверного подтверждения; большинство высказалось за еще большее снижение адхократических элементов в организационной культуре (сдвиг значений отрицательный, $p \leq 0,05$).

Рабочие в подавляющем большинстве предпочли бы трудиться в более динамичной, новаторской, быс-

тро приспособляющейся к условиям рынка организации (сдвиг значений положительный, $p \leq 0,01$).

В группе руководителей стремление к большей гибкости и мобильности организации не нашло статистически достоверного подтверждения.

Итак, позиция руководителей МУП «Фея» оказалась главным фактором, препятствующим изменениям в организации. Поскольку мы предположили, что это объясняется личными свойствами лидеров, обратимся к данным, полученным с помощью тестовых методик «Томский опросник Залевского» и «Креативность коммуникативная» (табл. 3).

Все руководители предприятия имеют высокий уровень психической ригидности, что обуславливает их консерватизм, неготовность и нежелание изменить организационную культуру. Они неосознанно стараются сохранить устаревшие правила, нормы, ценности иерархического типа, в том числе авторитарный стиль управления. Ригидность как личностное свойство вызывает большую тревогу о будущем предприятия. Это в свою очередь затрудняет видение конструктивных сторон возникающих в организации конфликтов и построение стратегии управления, ориентированного на запросы потребителей услуг.

Как отмечалось выше, именно рабочие предприятия ориентированы на проведение изменений, позволяющих проявлять личную инициативу и расширять спектр услуг населению (адхократический тип организационной культуры). Согласно полученным нами данным, это обусловлено более низким уровнем психической ригидности в этой категории сотрудников по сравнению с руководителями или служащими.

Второй яркой особенностью организационной культуры предприятия, отмеченной в нашем исследовании, является дружеская атмосфера в коллективе, позитивные взаимоотношения руководителей и исполнителей, стремление разрешать конфликты посредством дискуссий, переговоров, а не силового давления. Представляется, что эта особенность обусловлена наличием у руководителей и сотрудников МУП «Фея» выраженной креативности в общении.

Согласно полученным данным, в коллективе преобладают личности, имеющие высокий или средний уровень креативности в общении, причем во всех трех категориях сотрудников. В группе рабочих отмечается наибольшее количество людей, гибко реагирующих на поведение партнера, умеющих найти выход из слож-

Таблица 3

Данные тестирования уровней психической ригидности коммуникативной креативности сотрудников МУП «Фея», %

Уровень психической ригидности	Руководители	Рабочие	Служащие
Высокий	100	63	71
Умеренный	—	36	28
Низкий	—	—	—
Уровень коммуникативной креативности			
Высокий	33	25	33
Средний	33	50	33
Низкий	33	25	33

ных ситуаций в общении (75%). Однако тех, кто способен находить множество вариантов разрешения проблем, в том числе конфликтов, глубже понимает и учитывает особенности поведения партнера и ситуацию общения, инициативен, гибок в контактах и доброже-

латель, больше всего в группе руководителей и служащих (33%). Следовательно, руководящий состав организации обладает значительным творческим потенциалом в разрешении проблем, ежедневно возникающих в процессе управленческого общения.

Литература

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Институт международного права и экономики; Триада Лтд., 1996. 384 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1998. 528 с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
4. Залевский Г.В. Психическая ригидность в норме и патологии. Томск: Изд-во Том. ун-та, 1993. 272 с.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; Под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
6. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Поведение в организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999. 220 с.
7. Лукашевич В.В. Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания): Учеб. пособие для средних специальных учебных заведений. М.: Деловая литература; ГЕЛАН, 2001. 253 с.
8. Лютенс Ф. Организационное поведение: Учеб. для вузов / Пер. с англ. 7-е изд. М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.
9. Осипова Т.Ю. Психологические условия развития коммуникативной креативности у студентов технического вуза (на материалах спецкурса «Психология общения»): Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Томск, 2000. 26 с.
10. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 1995. 195 с.
11. Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии. СПб.: Социально-психологический центр, 1996. 349 с.
12. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина и др. М.: ИНФРА-М, 1996. 432 с.
13. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. 416 с.
14. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. 352 с.

THE INFLUENCE OF MANAGERS' PERSONAL CHARACTERISTICS ON THE ORGANIZATION CULTURE FEATURES OF PRESENT-DAY ENTERPRISE.

T.U. Osipova (Kemerovo)

Summary. We have learned the peculiarities and directions of changing organizational culture of a modern enterprise. We have researched the readiness of managers and executors for changing. We have found out the influence of managers personality on the character of organizational culture of an enterprise.

Key words: organizational culture, changes, rigidity, communicative creativity.