УДК 331.104:330.16

Иванова Е.В.,
магистр, докторант PhD программы,
Высшая Школа Экономики в Варшаве

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

У статті обґрунтовано актуальність і необхідність врахування індивідуальних відмінностей працівників при формуванні організаційної культури. Автором представлено підхід зміни існуючої організаційної культури, який дозволяє розкрити потенціал працівників і виявити резерви росту ефективності діяльності організації.

В статье обосновывается актуальность и необходимость учета индивидуальных различий работников при формировании организационной культуры. Автором представлен подход изменения существующей организационной культуры, позволяющий раскрыть потенциал работников и выявить резервы роста эффективности деятельности организации.

The article explains the importance and necessity of considering individual differences of employees in the process of building organizational culture. The author presents an approach of changing organizational culture, that will allow to unlock employees' potential and to identify growth reserves of the organization effectiveness.

Ключові слова. Управління, організаційна культура, ідентифікація, диверсифікація

Ключевые слова. Управление, организационная культура, идентификация, диверсификация.

Key words. Management, organizational culture, identification, diversification

Введение. Начиная с 80-х годов XX века и по сегодняшний день, вопросы формирования, управления и оптимизации организационной культуры не теряют своей актуальности. Подтверждением этому является растущее в последние несколько десятилетий число научных исследований, посвященных феномену организационной культуры, неуменьшающееся количество проводимых конференций и семинаров по данной проблематике и все более частое обращение практиков и экспертов в области управления к теоретическим основам науки управления. И это не дань моде или подражание западному и американскому менеджменту. Интерес к тематике управления организационной культурой вызван, прежде всего, поиском инновационного управленческого ресурса, способного раскрыть потенциал организации и повысить ее конкурентоспособность.

В литературе, посвященной изучению организационной культуры, значительное внимание посвящается роли первых руководителей организации, исследованию лидерских качеств, необходимых им для целенаправленного воздействия на систему ценностей сотрудников, специфике профессиональной деятельности менеджеров различных уровней, специалистов по управлению персоналом и совсем незначительное внимание уделяется «рядовым» работникам, что и предопределило направленность проведенного нами исследования.

Цель статьи — обосновать актуальность и доказать необходимость диверсификационного подхода к формированию организационной культуры.

Результаты исследования. Изучение организационной культуры на протяжении последних лет является не только одним из популярных направлений исследований, но и наиболее сложным с точки зрения обобщения изучаемого объекта. Дать определение категории «организационная культура» пытались как исследователи различных научных областей (социологии, психологии, логики, культурологии, организационной психологии, теории управления, теории организационных изменений и стратегического развития), так и практические работники — менеджеры и консультанты по организационному развитию. Несмотря на достаточно большое количество определений категории «организационная культура»[1] [1], на сегодняшний день в научной среде не существует определения, которое бы научным сообществом принималось в качестве универсального.

Это связано с тем, что при изучении организационной культуры с позиций вышеуказанных дисциплин возникает ситуация сведения сложного к простому, целого к сумме частей. Каждый аспект, каждая составляющая организационной культуры могут быть приняты за

[1] Насчитывается от 160 до 250 определений: *О.Ю. Исопескуль*. К вопросу об определении категории «культура предприятия» // Вестник ПГТУ, социально-экономические науки. — 2010. — №5 (24). — С. 29.

© Е.В. Иванова, 2014

истинные, за сущность культуры именно в данном аспекте. Однако такие суждения не только не отрицают друг друга, но и дополняют, являясь частью целого. Простое суммирование частей не позволяет понять сущность организационной культуры как целого, поскольку, как писал еще И. Гете, «целое больше, чем совокупность его частей». Поэтому, учитывая, что организационная культура — сложное, целостное образование, то и подходить к его изучению необходимо с системно-целевых позиций [5].

Процесс управления персоналом при помощи организационной культуры предполагает формирование, мониторинг, поддержание и изменение существующей культуры организации и ее элементов. Для достижения запланированного и желаемого эффекта управления в формировании и изменении составляющих организационной культуры, а также их внедрении в организационную жизнедеятельность должны быть заинтересованы все сотрудники организации. Если руководитель хочет развивать и поддерживать в своей организации такую организационную культуру, которая бы максимально соответствовала выбранной стратегии, то необходимо, в первую очередь, позаботиться о том, чтобы понять, что определяет сегодняшнее восприятие, мышление и мотивацию работников [2].

Поэтому, следуя результатам проведенного нами исследования, под организационной культурой будем понимать систему ценностей, способ мышления, стиль управления, парадигму, концепцию решения возникающих проблем [6].

Организационная культура оказывает влияние на различные аспекты деятельности организации, а также активно воздействует на ее членов, предопределяя их поведение в соответствии с тем, что лежит в ее основе (ценности, нормы и т.д.) (табл. 1).

Таблица 1

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

<table>
<tr><th>Влияние организационной культуры на деятельность организации</th><th>Влияние организационной культуры на работников организации</th></tr>
<tr><td>Выбор типа организационной структуры
Совершенствование подхода к принятию решений</td><td rowspan="2">Изменение мотивации
Создание иерархии ценностей
Переоценка отношения к работе
Взаимопонимание с коллегами и руководителями
Разрешимость конфликтных ситуаций</td></tr>
<tr><td>Вырабатывание стиля управления
Формирование и поддержание партнерских отношений со всеми заинтересованными сторонами
Соразмерность методов и инструментов управления</td></tr>
</table>

Источник [7]: *M. Juchnowicz,* Relacje kultury organizacyjn*ej i procesu zarządzania kapitałem ludzkim*, W: M. Juchnowicz (red. nauk.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy — narzędzia — aplikacje*, PWE 2014, s. 161.

Поэтому руководству организации с помощью целевой конфигурации элементов организационной культуры необходимо придавать смысл действиям, отношениям и артефактам культуры данной организации. От того, насколько стиль управления, ценностные ориентиры руководства и работников будут соответствовать друг другу, зависит успех функционирования организации в долгосрочной перспективе.

Современные предприятия работают в ситуации, когда жизненный цикл технологий и товаров становится все более коротким; функционирование рынка «вне границ» стран изменяет условия выбора факторов производства и мест продажи; усиление внешней конкуренции уничтожает существовавшие барьеры входа в данный сектор; превращение интеллектуального капитала в важнейший фактор в борьбе за будущее конкурентное преимущество разрушает старые иерархию и ценности [3].

Изменения во внешней среде (глобализация, быстро меняющиеся технологии, интенсивность демографического процесса, гендерные аспекты, положение молодежи) оказывают значительное влияние на организацию, что, в свою очередь, сказывается на ее культуре. Однако текущие вышеуказанные тенденции сами являются подсказкой выбора метода управления организационной культурой, способствующего достижению поставленной цели организации. На наш взгляд, таким методом является диверсификация (Manage diversity at the personal; diversity at the personal; управление индивидуальными различиями работников организации). В данном контексте под диверсификацией понимаются все аспекты, касающиеся различий людей как видимых (пол, возраст, раса, этнос, физические способности и т.д.), так и невидимых (образование, профессиональные компетенции, опыт работы, убеждения, ценности, стиль жизни и т.д.).

Индивидуальные различия персонала можно рассматривать в трех плоскостях: первичной (личной), вторичной и организационной (рис. 1).

Личная идентификация присуща каждому человеку. Она уникальна, является неотъемлемой частью каждого из нас и характеризуется отношением личности к самой себе. Как отмечает В. Вальчак [9]: «Без сомнения личная идентификация формируется под воздействием множества факторов: в процессе воспитания, получения образования, под влиянием среды, в которой живем. Также на личную идентификацию оказывают влияние социально-психологические и поведенческие факторы. Прежде всего, это черты личности, когнитивность[2] [4], полученные знания, компетенции и ценности, определяющие поведение индивида».

Вторичная идентификация связана с положение индивида в обществе, отражает его социальный статус. Усвоение определенных правил поведения соответствующих социальному статусу находит свое отражение, как во внешнем проявлении (одежда, лексике, поведение), так и во внутренней позиции (ценности, мотивация и т.д.).

Рис. 1. Виды индивидуальной идентификации работников организации

Источник [9]: W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, E-mentor nr 3 (40) / 2011

Организационная идентификация находится под существенным влиянием организационной культуры и зависит от многих процессов, происходящих в организации. На рис. 2 проиллюстрированы взаимосвязи между факторами, влияющими на формирование организационной идентификации.

---

[2] Когнитивность — способность сознания к восприятию информации и ее усвоению. Джесси Рассел, *Когнитивность*, VSD, 2012.

Рис. 2. Факторы, влияющие на формирование организационной идентификации

Источник [9]: W. Walczak, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji,* E-mentor nr 3 (40) / 2011

Информация, представленная на рис. 2, отражает факт того, что организационная идентификация формируется под воздействием лиц, занимающихся формированием процессов, связанных со стратегией управления человеческим капиталом, закладывающих в культуру организации поддерживаемые ими ценности, нормы и правила поведения. Говоря об управлении организационной культурой, необходимо помнить, что организация состоит из отдельных индивидов, которым присущи свои личные ценности, нормы и правила. Действия и поведение каждого работника организации отражают его личную идентификацию, вносят и формируют новые организационные ценности. Приобретая знания и развивая способности, работники создают в организации новые культурные образцы.

Следовательно, управление индивидуальными различиями работников можно охарактеризовать как подход к управлению человеческими ресурсами организации, целенаправленно используемый в ней для сознательного выделения индивидуальных различий работников и формирования на их основе организационной ценности, трактуемой

как потенциал развития организации. Целью внедрения в организации данного подхода является оптимальное использование индивидуальных различий работников, дающее возможность реализации личностного потенциала и достижения индивидуальных целей через достижение целей организации.

Признание человеческого капитала как фактора, определяющего развитие организации, предполагает проведение взаимосвязанных и упорядоченных изменений в ней. И в качестве элемента, способного обеспечить мобильность изменений и единую интерпретацию организационных событий, должна выступать организационная культура, ориентированная на поддержание индивидуальных различий работников (Diversity Culture).

Традиционное управление организацией строится на основе функционального управления. Главным недостатком которого, в сегодняшних реалиях, является обособление функциональных подразделений и ограничение межфункциональных связей в организации. В результате чего происходит замещение стратегической цели организации стремлением к оптимизации деятельности ее подразделений. Формирование и поддержание культуры организации, ориентированной на поддержание индивидуальных различий работников, невозможны без применения целостного подхода. Поэтому для устранения раздробленности и односторонности, характерных для функционального управления, целесообразным является использование интегративного подхода «3-S-Diversity Management Model».

Концепция интегративного подхода «3-S-Diversity Management Model» представлена на рис. 3.

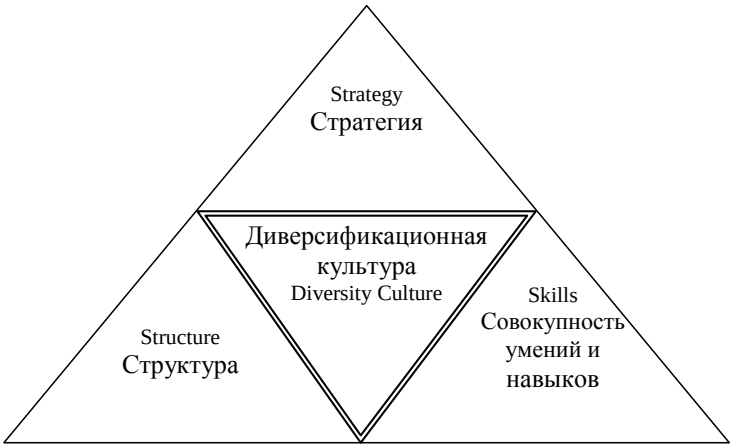

Рис. 3. Модель 3-S-разнообразие

Источник [8]: Hamburg Institute of Change Managamant, http://www.hicm.de/de/divm.html

Основой современной организации является человек с его ценностями, потребностями, стремлениями. Стратегия, структура, совокупность навыков и умений являются тремя направляющими, с помощью которых проводится изменение существующей организационной культуры и разъяснение проводимых изменений в организации.

Стратегия организации должна содержать ориентиры, указывающие на то, что индивидуальные различия работников являются важным фактором достижения целей организации, ее конкурентным преимуществом.

Изменение структуры системы управления организацией предполагает не только реструктуризацию структурных подразделений, демократизацию отношений, переход к более гибкому разделению функций оперативного и стратегического управления, паритетному взаимодействию работников, но и изменению общей структуры занятости в организации с точки зрения возраста, пола, образования, этнической принадлежности ее сотрудников.

В основу развития навыков организационного взаимодействия, внутренней и внешней коммуникации, умений работы в команде, конструктивного разрешения конфликтов необходимо закладывать понимание индивидуальных различий как источника новых знаний и опыта, ценности и равенства. Для этого организация может реализовывать различные инициативы, направленные на повышение информированности работников и воспитание в них чувства организационной принадлежности, практиковать взаимообучение.

Выводы. Таким образом, об успешности современной организации можно судить по ее умению адаптироваться к динамично изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Организационная культура способствует мобильности адаптации организации к новым условиям и выявлению резервов роста эффективности деятельности, только в том случает, если ее рассматривают как полезный и явный ресурс управления. Организационная культура может и должна изменяться, особенно тогда, когда эти изменения способствуют лучшему пониманию организационного окружения и развитию знаний и способностей работников.

Индивидуальность работников является неоспоримым фактом. Формирование организационной культуры, поддерживающей индивидуальные различия работников, следует рассматривать как следствие изменений на мировом рынке труда и в социально-общественной сфере. Целевое изменение существующей организационной культуры: осознанная интеграция коллектива, способствует укреплению системы ценностей, заложенных в основу культуры организации, изменению способа мышления, росту взаимодействия между членами коллектива, проявлению потенциала работников, является импульсом для инновационных идей, улучшения атмосферы и умения гибко и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Не существует универсального метода управления организационной культурой. Каждый человек ценен и неповторим, каждый член коллектива важен и обладает потенциалом. Именно поэтому культура организации уникальна. Организационную культуру создают все ее работники, как руководители, так и подчиненные, но именно от руководителей зависит, кем и как они бы хотели управлять, стремясь к достижению главной цели организации.

Литература

1. *Исопескуль О.Ю.* К вопросу об определении категории «культура предприятия» // Вестник ПГТУ, социально-экономические науки. — №5 (24). — 2010.
2. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М.: Финпресс, 2004.
3. *Мешайкина Е.* Процесс глобализации и управления предприятием // Белорусский журнал международного права и международных отношений. — 2002. — № 4. [Электронный ресурс]: http://evolutio.info/content/view/533/53/, дата доступа 29.06.2014.
4. *Рассел Джесси*. Когнитивность, VSD, 2012.
5. *Тихимирова О.Г.* Организационная культура: формирование, развитие, оценка. — ИТМО, Санкт-Петербург, 2008.
6. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna — diagnoza i zmiana. Model wartości konkurencyjnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Juchnowicz M., *Relacje kultury organizacyjnej i procesu zarządzania kapitałem ludzkim*, W: M. Juchnowicz (red. nauk.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy — narzędzia — aplikacje*, PWE 2014.
8. Hamburg Institute of Change Managamant, [Электронный ресурс]: http://www.hicm.-de/de/divm.html, дата доступа 26.06.2014
9. Walczak W., *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, [Электронный ресурс]: E-mentor nr 3 (40) / 2011, дата доступа 12.06.2014.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2014 р.