

Черняускас Владислав Витаутович,

студент магистратуры,

ФГБОУ ВО «РГСУ»,

г. Москва, Россия

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена актуальной проблеме взаимодействия организационной структуры и культуры организации. Основное значение в статье придаётся вариантам сочетания определённых видов организационных культур и организационных структур. Автором был предложен взгляд на варианты выбора и комбинации организационных структур и организационных культур для их эффективного взаимодействия. В работе также представлена методика определения соответствия типов структуры и культуры организации.

Ключевые слова: организационная культура, организационная структура управления, взаимодействие, тип организационной культуры, тип организационной структуры, стадии развития организации.

Начало XXI века является для большинства исследователей временем смены этапа индустриального общества на этап постиндустриального (информационного общества). Данный этап развития общества характеризуется сменой общей тенденции ведения менеджмента и теории систем и выявлением новых подходов к выбору и построению организационной структуры, а также созданию принципиально новых организационных форм (кластерная и сетевая организации, виртуальная корпорация и т.д.). Происходящие изменения требуют нового взгляда на роль и значение культуры организации. Однако в настоящее время практически отсутствуют научные исследования, посвященные взаимосвязи процессов организационного проектирования и реструктуризации с процессом формирования культуры организации, которые, как правило, рассматриваются изолировано друг от друга. По мнению автора, данный подход может негативно влиять на функционирование организации в целом и снижает эффективность выстроенной структуры в частности.

М.А. Макаrenchенко [2] в своём исследовании предлагает сделать акцент на

применение системного подхода в процессе анализа организации для реформирования или создания новой организационной структуры и создания соответствующей организационной культуры предприятия. По мнению Макаrenchенко, данные элементы представляют собой единую систему.

Изучив результаты исследования Макаrenchенко, автор статьи отмечает следующие аспекты современного общества:

1. Начало XXI века ознаменовано как этап перехода от индустриального общества к постиндустриальному, а современный менеджмент, в связи с этим, эволюционирует в информационно-коммуникативный менеджмент.

2. Любой организации свойственна самоорганизация и саморазвитие в рамках единой системы как реакция на внутреннюю и внешнюю среду, что приводит к появлению новых организационных форм, таких как виртуальная или сетевая корпорация.

3. Для информационного общества, как ни странно, особую ценность представляет информация. Обладание информацией, даже если предприятие производит физическую продукцию, может дать конкурентное преимущество, и предприятие может даже направлять основную свою деятельность ради достижения этого самого конкурентного преимущества, нежели на само производство.

4. Любая смена организационной структуры и организационной культуры должна иметь цель. Для этого требуется выбрать ряд критериев и характеристик требуемого результата. Главными качественными характеристиками для оценки проводимых изменений являются адаптивность и гибкость организации.

5. В процессе формирования проекта новой организационной структуры стоит уделить внимание желаемой организационной культуре. Новая организационная структура непосредственно влияет на возможные характеристики построения организационной культуры.

Возросшая роль организационной культуры в информационном обществе

объясняется следующими причинами:

1. Единство организации напрямую зависит от организационной культуры. Организационная культура представляет собой восприятие организации её сотрудниками, задаёт сотрудникам вектор целей в организации, создаёт общие ценности и правила поведения и моральные устои. При этом организационная культура выступает одним из ключевых атрибутов, оказывающих большое влияние на все составляющие организационной структуры.

2. Организационная культура предопределяет эффективность использования информационных технологий. Качество анализа и восприятия результатов использования информации напрямую зависит от построенной культуры предприятия и степени её распространения среди работников интеллектуального труда.

3. Организационная культура оказывает существенное влияние на скорость и качество развития организации, на реакцию к изменениям различного характера. Любой современной организации приходится сталкиваться со сменами тенденций в её сфере деятельности. Традиционный менеджмент малоэффективен для динамических изменений и принятия бесконечного потока инноваций в организации. Высокая степень восприятия изменений любого характера напрямую зависит от организационной культуры.

4. Организационная культура во многом предопределяет восприятие внешней среды и характер информационных поводов. Данная характеристика обусловлена самим явлением организационной культуры, т. к. она направлена на качество восприятия каких-либо событий или действий. Формируя свой образ, организация формирует способ взаимодействия с внешним миром, тем самым формируя свой имидж. Для примера: любой организации необходимо обмениваться ресурсами с другими организациями или конечными потребителями, а сам процесс обмена обусловлен культурой организации.

Исходя из изучения результатов проведённого М.А. Макаренко

исследования, были получены следующие выводы:

1. Не прослеживается прямая взаимосвязь между видом организационной культуры и видом организационной структуры. Исходя из этого, не представляется возможным с высокой степенью вероятности определять по виду организационной структуры вид организационной культуры. Однако Макаренко больше склоняется к наличию закономерности, если выбирать тип организационной культуры, исходя из типа организационной структуры. К примеру, стабильному типу организационной культуры больше подойдёт стабильная организационная структура.

2. Как указывалось выше, при выборе гибкого типа организационной структуры желательно выбирать гибкий тип организационной культуры, и, наоборот: к стабильному типу организационной культуры рекомендуется стабильная организационная структура.

3. При выборе стабильного типа организационной структуры, изменения в организационной культуре не столь обязательны, как для гибкого типа организационной структуры, где изменения в организационной культуре желательно проводить совместно.

4. Для выбора типа организационной культуры и структуры необходимо создать систему критериев: открытость системы, гибкость системы, доступность информации и степень формализации информации. Каждый из предлагаемых критериев может быть конкретизирован с помощью набора показателей. Например, гибкость системы оценивается с помощью соотношения временных и постоянных элементов информационной структуры, уровня децентрализации процесса принятия решений и частоты реструктуризации.

5. Определение соответствия характеристик структуры и культуры фирмы должно проводиться на начальной стадии процесса организационных изменений. Концепции осуществления организационных изменений необходимо выбирать с учетом особенностей имеющейся и желаемой

организационной культуры.

Обеспечение синхронизации создания (преобразования) структуры организации и формирования (изменения) ее культуры является, на взгляд автора, существенным резервом повышения эффективности не только этих процессов самих по себе, но и деятельности организации в целом, особенно в современных условиях, характеризующихся формированием информационного менеджмента и созданием гибких организационных форм [2, с. 39].

В связи с вышеперечисленным, формирование организационной структуры входит в тесную зависимость от желаемой для данной организации организационной культуры, которая позволит эффективно влиять на деятельность организации. Для упрощения выбора соответствующих видов организационных культур и организационных структур автор предлагает следующие варианты комбинаций.

Взаимосвязь структуры организации и организационной культуры на уровне «тип-тип» представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Взаимосвязь организационной культуры и структуры

Характеристика организационной структуры	Значение характеристики	Возможный тип организационной культуры
Тип структуры	Функциональный	Бюрократический, интровертный, коллективистский
	Матричный	Инновационный, индустриальный, интровертный/экстравертный
Иерархия	Минимальная	Инновационный, индустриальный, интровертный/экстравертный
	Максимальная	Бюрократический, интровертный/экстравертный, коллективистский
Централизация	Централизованное управление	Бюрократический, коллективистский
	Децентрализованное управление	Инновационный, индустриальный

Формализация	Высокое значение	Бюрократический, интровертный, коллективистский
	Невысокое значение	Инновационный, индустриальный, интровертный/экстравертный

Источник: [5, с. 150]

По мнению О.Б. Логинова, при анализе взаимосвязи организационную структуру не следует рассматривать как приоритетный объект над организационной культурой.

Любая организация состоит из людей. Люди изначально являются носителями культуры определённой категории общества; в связи с этим, именно их понятия ложатся в основу выбора организационной структуры. Изучив результаты проведённого исследования О.Б. Логиновой, были отмечены следующие аспекты влияния культуры общества на формирование организационной культуры и структуры:

1. Культура гражданского общества формирует организационную структуру и культуру организации.

2. Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей, которая составляет организационную культуру или нравственный облик организации. Как и более крупное общество, организация стремится иметь собственную мораль, обычаи и табу, что в конечном итоге формирует присущие этой организации индивидуальные способы ведения дел. Соответственно определённый тип организационной структуры формирует свой тип организационной культуры.

3. Поскольку организационная структура должна обеспечивать выполнение целей (миссии) организации, а в условиях кризиса еще и выживание самой организации, то изменения организационной структуры неизбежно вызывают изменение сложившегося типа организационной культуры. Следовательно, неблагоприятные факторы внешней среды прямо влияют на адаптивные механизмы изменения (подстройки) организационной структуры, что влечет качественное изменение докризисной организационной

культуры.

Соответственно, качественное изменение организационной культуры как важнейшего элемента внутренней среды организации является условием выживания организации в период кризиса.

4. Исследование взаимосвязанных процессов адаптивного изменения организационной структуры и культуры в период кризиса является важным творческим и перспективным направлением развития науки менеджмента [1, с. 62]

Для упрощения выбора необходимой организационной культуры и организационной структуры было решено изучить исследования, проведённые П.А. Михненко. Исследование было проведено с целью изучения основных стадий жизненных циклов организации и наиболее вероятного сочетания организационной культуры и организационной структуры, структуру и культуру, подходящие под определённую стадию.

Заметное влияние на организационную конфигурацию оказывают и другие функции организационной культуры, например: охранная функция – создание культурного барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий; интегрирующая – сплочение сотрудников, обеспечивающее усиление социальной стабильности; регулирующая – формирование и контроль форм поведения, целесообразных с точки зрения данной организации и др.

Автор предлагает выделить пять базовых стадий: становление, накопление, зрелость, диверсификация и упадок.

Этап «*Становление*» характеризуется прямым контролем в организации и стремительной ориентацией на рынок. Характерен один из трёх вариантов развития организации:

- самоконтроль;
- прямая рыночная ориентация;
- рыночно-ориентированное творчество.

Внутри организации вся власть сосредоточена вокруг руководителя, отсутствует формализация, или же её степень минимально. Упор делается на личностный уровень каждого участника организации. Организация максимально быстро реагирует на динамические условия рынка.

Этап «*Накопление*» является продолжением прямого контроля и рынка, но с добавлением адхократической структуры, иерархии и стандартизации процессов.

Характерен один из трёх вариантов развития организации:

- поиск рыночного успеха;
- построение организации;
- развитие профессионального менеджмента.

Зачастую отсутствуют системы контроля, наблюдается рост внутри организации, начинается выстраиваться иерархия и появление первых элементов стандартизации. Начало формирования организационной культуры. На данном этапе необходимо чётко осознавать и начать влиять на процесс выстраивания организационной культуры.

Этап «*Зрелость*» характеризуется, заметным развитием организационной структуры и организационной культуры. Характерен один из трёх вариантов развития организации:

- рыночный успех,
- культура уверенности,
- рыночная экспансия.

Наиболее часты признаки высокой бюрократизации и иерархии, наблюдается спад наращивания конкурентного потенциала, также наблюдается несовершенство уже устоявшейся организационной структуры или кризис иерархической системы, выливающийся в излишнюю бюрократизацию

Этапу «*Диверсификация*» характерна усиленная «формализация» для удержания успеха, либо организация пытается развиваться дальше путём создания «творческих команд», путём проведения тренингов, дополнительной

мотивацией, создания стандартов квалификации для сотрудников.

Этап «Упадок» приходит к формализации всей работы и организационных отношений посредством стандартизации всех процедур. Высокая роль регламентов и стандартов [4, с. 53].

При этом пятая стадия, по мнению автора модели, не обязательно является последней.

Зная данные стадии и их особенности, организации будет проще определиться с правильным вектором изменений.

Исходя из анализа проведённой работы, можно сделать следующие выводы:

- необходимо придавать равное значение организационной культуре и организационной структуре для создания наиболее эффективной комбинации их видов, что значительно повысит эффективность деятельности организации;
- необходимо правильно осознать стадию развития организации для правильного выбора дальнейшего вектора развития организации;
- не существует строгих закономерностей при выборе типов или видов организационных структур и организационных культур. Возможны любые комбинации в определённых случаях, которые индивидуальны для каждой конкретной организации;

Наиболее предпочтительно внедрение подходящей организационной культуры будет наблюдаться у организаций, которые часто взаимодействуют с внешней средой, либо если организация широко использует информационные технологии. Для данных организаций характерны динамичность в развитии; им необходимо быстрее реагировать на новые тенденции рынка, чаще проводить инновации в организации и всячески реагировать на различные изменения внешней и внутренней среды. Качество проведения изменений и скорость их принятия напрямую зависит от организационной культуры организации [3, с. 29].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Глазатов А. Взаимосвязь организационной структуры и культуры: Сборник научных статей «Конкурентоспособность экономики России: проблемы и пути повышения». – Санкт-Петербург: Институт бизнеса и права, 2012. – С. 62-65.
2. Макаrenchенко М.А. Взаимодействие организационной структуры и культуры фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2005. – №3. – С. 39-62.
3. Михненко П.А. Структурно-культурный континуум на стадиях жизненного цикла организации // Управленец. – 2016. – №5. – С. 29-36.
4. Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.А. Барков [и др.]; под ред. С.А. Баркова. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 453 с. (Серия: Бакалавр. Академический курс).
5. Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2014. – С. 150-153.