

ющие выводы об особенностях документационного обеспечения управленческих решений:

- во-первых, руководители компаний стремятся самостоятельно принимать оперативные, разовые и ситуационные решения, тем самым забывая о своей роли руководителя организации, что приводит к невыполнению руководителями своих непосредственных функций;
- во-вторых, сам процесс принятия управленческих решений – спонтанный, реактивный и свидетельствует об отсутствии налаженной системы документирования управленческих решений;
- в-третьих, структура документации указывает на отсутствие какой-либо целостной организационной политики, отсутствие VISION организации, конкурентных преимуществ, что, очевидно, и является одной из причин остановки роста и развития;
- в-четвертых, руководители используют авторитарный стиль руководства и, как следствие, управление организациями происходит централизованно, руководители не рассматривают сотрудников как партнеров, а лишь как необходимую деталь в определенном месте и в определенное время, которая выполняет свою конкретную узкоспециализированную функцию без возможности повлиять на деятельность организации в целом.

Таким образом, при такой практике управленческих решений организационное развитие вряд ли возможно, возможно лишь возникновение серьезных проблем при появлении сложной, нестандартной ситуации, т.к. у руководства отсутствуют навыки решения стратегических задач, что, собственно, должно являться их основной функцией в компании.

Литература

1. Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы [Электронный ресурс] // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 45–47. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508> (дата обращения: 30.10.2015).
2. Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации [Электронный ресурс] // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 14–15. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500> (дата обращения: 30.10.2015).
3. Петрова В.Н., Блинов В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс [Электронный ресурс] // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №392. – С. 179–182. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015).
4. Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
5. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

УДК 65.012.612

КЛИЕНТНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ КОМПАНИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА КАК ОТРАЖЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

И.С. Кулебякина, В.Н. Блинов

Национальный исследовательский Томский государственный университет
E-mail: irakulebyakina@gmail.com

CUSTOMER ORIENTATION IN SMALL BUSINESSES AS A REFLECTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

I.S. Kulebyakina, V.N. Blinov

National Research Tomsk State University

Данная статья основана на анализе результатов комплексной организационной диагностики трех сибирских компаний малого бизнеса. Выдвигается гипотеза, что низкая клиентная ориентация является патологией, сдерживающей рост и развитие предприятий отечественного малого бизнеса. Обнаружено, что компании воспринимаются своими сотрудниками изолированно от внешней среды, господствует клановая культура. Выявлен парадокс: рыночная и инновационная ориентация организационной культуры присутствуют на уровне сознания руководителей, но еще недостаточно осмыслены и представлены в управленческой деятельности на уровне формирования целей, ценностей и норм поведения.

Ключевые слова: клиентная ориентация, клиентоориентированность, организационная культура, малый бизнес.

This article is based on the analysis of results of the comprehensive organizational diagnostics in three Siberian small businesses. It is hypothesized that low customer orientation is a pathology that restrains growth and development of local

small business. It is found that employees of the companies perceive them in isolation of the external environment and that clan culture dominates in these firms of companies. The analysis has revealed a paradox: company executives have a conception of market and innovative orientation of organizational culture, but still poorly understand and use it in company management at the level of the goal setting, values, and norms of behavior.

Keywords: customer orientation, customer focus, organizational culture, small business.

Введение

В условиях экономической стагнации, которую переживает сейчас Россия, важно видеть и поддерживать новые источники роста, основным из которых является предпринимательство [1]. Здесь имеется большой резерв роста, т.к. до сих пор малый бизнес не смог стать значимой частью отечественной экономики [8]. Одной из важных причин этого, на наш взгляд, являются “болезни роста”, естественные для организаций молодого российского бизнеса [4, 5], другой, и в этом наша гипотеза, – патологические дефициты и парадоксы национальной управленческой культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий [5]. Одна из таких патологий – неразвитая ориентация на клиента.

Целью данной статьи являлось выявление взаимосвязи между преобладающим типом организационной культуры и степенью выраженности клиентной ориентации в компании. Ориентация на клиента в условиях рыночной экономики является одним из ключевых элементов, обеспечивающих успешное функционирование организации. В настоящее время перед организацией встает задача не просто предоставлять продукцию и услуги хорошего качества, но и устанавливать и поддерживать долгосрочные отношения с клиентами. Осуществление этой задачи возможно только тогда, когда все сотрудники и все подразделения компании понимают, что вся компания работает на клиента. По этой причине клиентоориентированность должна входить в ценностный ряд организационной культуры [6, 7, 11]. Отсюда следует, что развитие клиентной ориентации тесно связано с изменениями на уровне организационной культуры. Структура статьи включает в себя краткое описание компаний, результаты организационной диагностики которых были взяты для анализа, собственно анализ и основные выводы, полученные в ходе анализа.

Настоящая работа выполнена как аттестационная по учебному магистерскому курсу “Организационная диагностика” и содержит анализ результатов применения методик, преподаваемых в этом курсе [9] на материале трех кейсов реальных организаций малого бизнеса сферы услуг, действующих в Сибирском регионе. Количество респондентов в каждой из компаний варьировалось от 5 до 16 человек. Компании различаются по виду деятельности (1 – сеть розничной торговли в областном городе, 2 – сеть фитнес-клубов в нескольких городах региона, 3 – услуги производства программных продуктов для отечественных и зарубежных заказчиков). По условиям конфиденциальности управленческого консультирования, название компаний не раскрывается. Все эти предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса.

Материал и методы

Для выявления клиентной ориентации использовались методы самодиагностики (“Метафора” и “Крестовина”) в соответствии с методологией А.И. Пригожина [11, с. 223–237]. В ходе реализации метода “Метафора” членам группы менеджмента и сотрудникам компании предлагалось нарисовать образ организации, в итоге полученные рисунки были сгруппированы по принципу сходства. Метод “Крестовина” основан на том, что респонденты оценивают соотношение затрат времени и энергии в организации по четырем осям:

- 1) внутренние проблемы организации;
- 2) инициативность персонала и стремление к инновациям;
- 3) ориентация на рынок, на клиентов;
- 4) ориентация на власть, на иерархию отношений.

В соответствии с различиями во мнениях относительно ориентаций, преобладающих в компании, полученные графы были объединены в группы. Представления о клиентах были получены в ходе глубоких проблематизирующих диагностических интервью с членами управленческих команд организаций. Для выявления доминирующего типа организационной культуры проводилось анкетирование по методике Кэмерона–Куинна [7, с. 50–61]. В соответствии с данной методикой, респонденту предоставлялся опросник. По каждой из шести характеристик компании членом группы было предложено оценить четыре высказывания. Суммарная оценка в 100 баллов распределялась в соответствии с тем, насколько высказывания характеризуют состояние организации в настоящий момент и в предпочтительном состоянии. В каждой из характеристик присутствовали высказывания, соответствующие определенному типу организационной культуры. В итоге были получены индивидуальные профили организационной культуры в настоящий момент и в предпочтительном состоянии. В некоторых компаниях на основе полученных индивидуальных профилей можно было сформировать усредненный профиль, в других же случаях это не представлялось возможным.

Результаты и обсуждение

В результате диагностики с помощью метода “Метафора” был выделен ряд особенностей, позволяющих получить первое представление о проблемах организации. Из таблицы 1 следует, что, несмотря на различия в отношении сотрудников друг к другу и к компании, для всех трех организаций характерна низкая клиентоориентированность. На рисунках, иллюстрирующих образ компании, клиенты присутствовали менее чем в 30% случаев. Это говорит о том, что не всеми сотрудниками образ организации воспринимается в связи с рынком, большинство видит организацию вне процессов создания ценности для клиентов.

Таблица 1.

Результаты организационной диагностики по методу “Метафора”

Критерии	Компания-1	Компания-2	Компания-3
Отношения в коллективе	Благоприятный психологический климат в коллективе	Слабая командность, разрозненность сотрудников	Недостаток единства в команде
Отношение к компании	Сотрудники позитивно относятся к организации, заинтересованы в ее росте и развитии	Недоиспользование ресурсов	Потребительски-пассивное и формальное отношение к компании
Клиентная ориентация	Не хватает ориентации на рынок, на клиента	Не хватает ориентации на рынок, на клиента	Не хватает ориентации на рынок, на клиента

Основополагающим элементом организационной культуры, по А.И. Пригожину, выступают идеологемы – ценности, которые приобрели для организации особую важность [11, с. 710]. Он выделял четыре ключевых ориентации для каждой организации: внутренние проблемы, инновации и инициативность персонала, рыночная или клиентная ориентация, иерархия отношений в организации. Диагностика организаций по методике “Крестовина” показала, что компании тратят значительные силы на разрешение внутренних проблем. В Компании-1 ориентация на внутренние проблемы выражена сильнее, чем на инициативность персонала и ориентацию на клиента, наблюдается небольшая разрозненность мнений. В Компании-2 у респондентов отсутствует единое мнение, куда тратятся силы и энергия, имеют место признаки стагнации в силу недостаточного внимания к “инновациям”. Распределение мнений в Компании-3 напоминает Компанию-1, но с более сильным разбросом мнений. Помимо этого, в данных компаниях наблюдается противоречивость ориентаций: одновременное сосредоточение сил на внутренних проблемах и на клиентах. Оптимальное соотношение (ориентации на инициативность и на клиента) выражено лишь на одном-двух рисунках в каждой компании (напомним, что количество респондентов варьировалось от 5 до 16 чел.). В целом же данные по методике “Крестовина” демонстрируют более сильную ориентацию на клиента по сравнению с “Метафорой”. Однако, скорее всего, это демонстративная иллюзия клиентоориентированности, т.к. при большой ориентации на внутренние проблемы клиентная будет неизбежно слабая.

Высказанное предположение подтверждает анализ представлений о клиентах организации. Например, один из собственников Компании-3 заявил, что внешние клиенты не представляют интереса для организации. Во всех компаниях представления о приоритетных клиентах, их “портретах” либо не сформированы, либо сформированы частично и “не донесены” до сотрудников. Это ведет к проблемам, связанным с маркетингом и продажами, они занимают около 20% в структуре проблемного поля

каждой из компаний. Более полный учет ожиданий потребителей услуг поможет улучшить качество сервиса, следовательно, удержать клиентов и укрепить позиции компании на рынке.

В соответствии с методикой Кэмерона–Куинна выделяется четыре типа организационной культуры: клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая. Эти типы соотносятся с ориентациями, которые выделял А.И. Пригожин в “крестовине”. В клановой культуре высокая степень сплоченности коллектива, адхократия связывает в одном коллективе экспериментаторов и новаторов, рыночная культура подразумевает ориентацию на результат, конкуренцию, в том числе за клиентов. Организации с иерархической культурой наделены формальностью и стабильностью.

Респондентам было предложено отметить два состояния оргкультуры – настоящее и предпочтительное. В силу большого разброса во мнениях в Компании-1 и Компании-3 не представлялось возможным сформировать усредненный профиль, отражающий мнение всех респондентов. Если посмотреть на профили организационной культуры, полученные на основе индивидуальных мнений, то можно сделать вывод: предпочитаемый тип культуры отличается от текущего не слишком радикально. В целом, доминирующий тип организационной культуры в исследуемых предприятиях носит клановый характер с примесью адхократии и слабо выраженной рыночной ориентацией. Предпочтения по изменению оргкультуры (в сторону рынка и иерархии) говорят о том, что в нынешней ситуации руководству компаний следует усиливать две составляющие. Системное администрирование обеспечит более четкое распределение обязанностей и слаженность работы, а стратегическое управление усилит рыночную ориентацию компании [5].

Таким образом, организационная культура диагностировавшихся компаний малого бизнеса демонстрирует слабую клиентную ориентацию. Очевидно, это напрямую связано с тем, что в представлениях самих руководителей о целях организации отсутствуют контексты формирования и развития клиентной базы. Причем это мы наблюдали не только в данных компаниях малого бизнеса, но и в довольно крупной торговой сети [3]. На наш взгляд, феномен низкой клиентной ориентации тесно связан со всей группой организационных патологий “патологии организационных отношений” по А.И. Пригожину. Это проявление низкой управляемости, а поэтому – низкой эффективности и конкурентоспособности отечественных компаний [4]. В качестве общей причины здесь можно усматривать проявление характерной для России традиции патернализма, в которой взаимодействие по линии “начальник – подчиненный” часто строится не “повзрослому”, где по модели Э. Берна единственно возможны рациональные коммуникации, а сверху вниз – по линии “родитель – ребенок”, где “начальник” всегда доминирует, а сотрудник уходит в “детскую” безответственную позицию [10, с. 181]. Логично ожидать, что такие отношения внутри компании проецируются у персонала на отношения к внешним клиентам, – делая их столь же безответственными и пассивно-выжидательными, в целом “детскими”. В этих условиях попытки “поднять” клиент-

ную ориентацию с помощью краткосрочных тренингов продаж, весьма популярных среди руководителей бизнес-организаций в России и СНГ, закономерно не могут быть результативны [12].

Заключение

Анализ результатов организационной диагностики компаний, осуществленной в соответствии с методологией А.И. Пригожина и методикой Кэмерона–Куинна, позволяет обозначить основные выводы, репрезентирующие взаимосвязь преобладающего типа организационной культуры и ориентации на клиента.

Во-первых, компании в сфере малого бизнеса воспринимаются своими сотрудниками изолированно от внешней среды. Декларируемая сосредоточенность на инновациях и инициативности, клиентоориентированности является иллюзией, и в реальности подменяется заикленностью организации на своих внутренних проблемах. Парадокс в том, что рыночная и инновационная ориентация присутствуют на уровне организационного сознания, но еще недостаточно осмыслена и представлена в управленческой деятельности на уровне формирования целей, ценностей и норм поведения;

Во-вторых, клановая культура, характерная для компаний в малом бизнесе, может способствовать дружественной атмосфере для сотрудников и клиентов, но при этом способна порождать безынициативность персонала и тормозить эффективность компании. По этой причине клановая культура не отвечает современным требованиям рынка. Одним из актуальных российских HR-трендов является переход от понятия “работник” к понятию “сотрудник” [2, с. 45]. Поэтому смещение клановой культуры в сторону рыночной с сохранением адхократического и усилением иерархического вектора способно оказать благоприятное влияние на развитие клиентской ориентации и на развитие организации в целом [5].

Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой группе “Интеллектуальные инвестиции”, а именно сотрудникам группы, участвовавшим в их сборе и обработке, в частности Елене Ростиславовне Прилуцкой.

Литература

1. Блинов В.Н. Предпринимательство и предприниматель: современные трактовки понятий и представление о роли в социально-экономическом развитии [Электронный ресурс] // Профессиональная подготовка предпринимателей: материалы 2-й межвузовской научно-практической конференции преподавателей, студентов и ученых [26–27 апреля 2006 г., Томск]. – Томск, 2006. – С. 5–6. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594>.
2. Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR – тренды, компетенции и вызовы [Электронный ресурс] // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 45–47. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508>.
3. Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации [Электронный ресурс] // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 14–15. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500>.
4. Блинов В.Н., Марченко Ю.А. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) [Электронный ресурс] // Качество – стратегия XXI века: материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. – Томск, 2010. – С. 65–73. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>.
5. Блинов В.Н., Филин С.А. У вас кризис роста. Что делать? [Электронный ресурс] // Вестник бизнес-образования. – 2008. – №4. – С. 16–20. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>.
6. Григорьева О.Н., Рачкова С.Б., Нагдалян Л.В. Клиентная ориентация как ресурс развития конкурентоспособности компании [Электронный ресурс] // Организация продаж страховых продуктов. – 2005. – №3. – URL: <http://www.lawmix.ru/bux/97879>.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
8. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса [Электронный ресурс] / С.Л. Красинский, В.Н. Блинов, А.В. Маркова и др. – Томск: Томский институт бизнеса, 2006. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>.
9. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению “Менеджмент” (специальность “Управление персоналом”): учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Н. Прокументова, О.Н. Калачикова, В.Н. Блинов и др.; Том. гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Томск: ИДО ТГУ, 2010. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>.
10. Петрова В.Н., Блинов В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №392. – С. 179–182. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868>.
11. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
12. Филин С.А., Блинов В.Н. Повышение квалификации управленческой команды и менеджеров среднего звена: проблемы и решения // Бизнес и образование: вектор развития. VII Международная научно-практическая конференция, посвященная 20-летию МАБ. – 2008. – С. 284–287. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501837>.