

- наращивать научный потенциал представителей бизнеса;
- создать среду для развития научного потенциала и обогащения практическими знаниями профессорско-преподавательского состава;
- вовлекать студентов в реальные исследования.

Напрашивается еще один вывод – в кризис одними из первых сокращают статьи расходов на персонал, исследования, рекламу, но продуманная организация деятельности в данном направлении позволит компании сохранить выбранный курс – принятие решений по ключевым вопросам на основе систематических исследований.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Камерон К.С., Куин Р.Э. Диагностика и измерение организационной культуры / пер. с англ. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2007. 320 с.
2. Климович Л.Х. Основы менеджмента : учебное пособие для учащихся ССУЗов. Минск : Дизайн ПРО, 2005. 41 с.
3. «Микран» вошел в тридцатку лучших инновационных компаний». URL: <http://www.rating-techup.ru/rate> (дата обращения: 12.11.2015).
4. Отчет «Исследование восприятия ЗАО «НПФ «Микран» как работодателя целевой группы» (договор с НИ ТГУ на НИР № 3032/2006-15 от 15.06.2015).
5. URL: <http://www.micran.ru/newsevents/news/327755> (дата обращения: 12.11.2015).
6. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2279965> (дата обращения: 12.11.2015).
7. Стратегия инновационного развития НПФ «Микран» до 2017 г.
8. Стратегия инновационного развития НПФ «Микран» до 2019 г.
9. Устав Закрытого акционерного общества «Научно-производственная фирма «Микран», Утвержден Решением Общего собрания акционеров ЗАО «НПФ «Микран» от 26 ноября 2013 г. Протокол № 1.

### **ПРОФИЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СИБИРСКИХ КОМПАНИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ПО МЕТОДИКЕ ОСАИ КЕМЕРОНА–КУИННА: ПАРАДОКС НЕВОСТРЕБОВАННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕННОСТЯМ**

*В.Н. Блинов*, д-р биол. наук, профессор кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

### **PROFILES OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF SIBERIAN SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN METHOD OCAI CAMERON-QUINN: PARADOX UNCLAIMED OFFICE OF VALUES**

VN Blinov

В западной системе менеджмента организационной культуре, управлению по ценностям придается все большее значение. Считается, что именно в культуре организации коренятся источники трудно копируемых конкурентных преимуществ, а формирование подходящей корпоративной культуры, является обязательным блоком в планировании стратегических изменений [7, с. 50].

В докладе рассматриваются результаты конфиденциального анонимного анкетирования 230 управленцев 24 сибирских предприятий, проводившиеся в 2007–2013 гг. Это организации разного уровня: среднего (100–300 чел.), малого (15–100 чел.) и мелкого (до 15 чел.) бизнеса. Названия компаний не разглашаются по причинам требования конфиденциальности со стороны их руководителей. Все эти предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с

запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса. Эмпирические материалы были собраны в ходе консультационных проектов по организационной диагностике\*.

Под организационной культурой понимали совокупность «интегральных» характеристик организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данную в языке определенной типологии, в нашем случае – типологии Кэмерона и Куинна†.

Методика OSAI, разработанная С. Камероном и Р.И. Куинном, предназначена для определения доминирующего типа организационной культуры («как есть») и выявления разрыва между ее текущим и предпочтительным состояниями. Респондентам было предложено распределить 100 баллов между высказываниями А, В, С, D, или, соответственно, клановой, иерархической, адхократической (иными словами – творческой инновационной) и рыночной (иначе – ориентированной на клиента) организационной культурой‡. При этом надо было оценить два состояния организационной культуры компании. В колонках «сейчас» была представлена оценка текущего состояния, а «предпочтительно» нужно было так распределить баллы, чтобы, на взгляд респондентов, достигалось наибольшее соответствие миссии, целям и стратегии организации.

Основные характеристики четырех типов организационной культуры приведены по О. Краснопольской (в сокращении)§.

Оговоримся сразу: ни в одной из 24 компаний в ходе комплексной организационной диагностики мы не обнаружили следов управления по ценностям, т.е. целенаправленного формирования организационной культуры. Поэтому речь идет о феномене стихийно складывающейся, неуправляемой культуры.

Преобладающие по усредненным профилям ориентации организационной культуры «сейчас» отличны в компаниях разной численности, однако общая тенденция здесь такая: у мелкого бизнеса более выражена клановая, у малого бизнеса – иерархическая, у среднего – рыночная культура. Средние профили «сейчас» и «предпочтительно», как правило, не совпадают: сотрудники осознают, что существующая организационная культура не оптимальна. На рис. 1. видно, что в данной компании сферы услуг в качестве доминирующей «сейчас» руководителями рисуется культура дружелюбия и творчества, тогда как необходимы большая ориентация на клиента и упорядочение деятельности.

Например, управленцы компаний среднего и малого бизнеса хотели бы, чтобы преобладал именно клановый тип культуры, как дружелюбное место работы, это явно то, чего им не хватает. Сотрудники же мелкого бизнеса предпочтительной выбрали рыночную культуру.

Однако, на наш взгляд, анализировать эти средние по компании профили нужно весьма осторожно: мы обнаружили, что практически во всех случаях это «средняя температура по больнице». Средняя может быть нормальной – 36,6 градусов, тогда как у одних – жар, а другие – в морге, и уже холодные.

Разнородность представлений о культуре внутри каждой компании очень велика. Типичная ситуация отражена на рис. 2. Здесь отображены профили 4 менеджеров той же компании, средний профиль которой мы видели на рис. 1.

---

\* Работы проводились в Западно-Сибирском федеральном округе консалтинговой компанией «Интеллектуальные инвестиции», собственником и директором которой является автор настоящей статьи. Пользуясь случаем, выражаем искреннюю благодарность консультантам компании Катерине Снежковой и Анне Котовой, принимавшим участие в проведении диагностики и обработке материалов.

† Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 67.

‡ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. С. 124–125.

§ Краснопольская О. Тип организационной культуры и HR // HR-лига : сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Б. м.], 2010. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1185> (дата обращения: 27.11.2010).

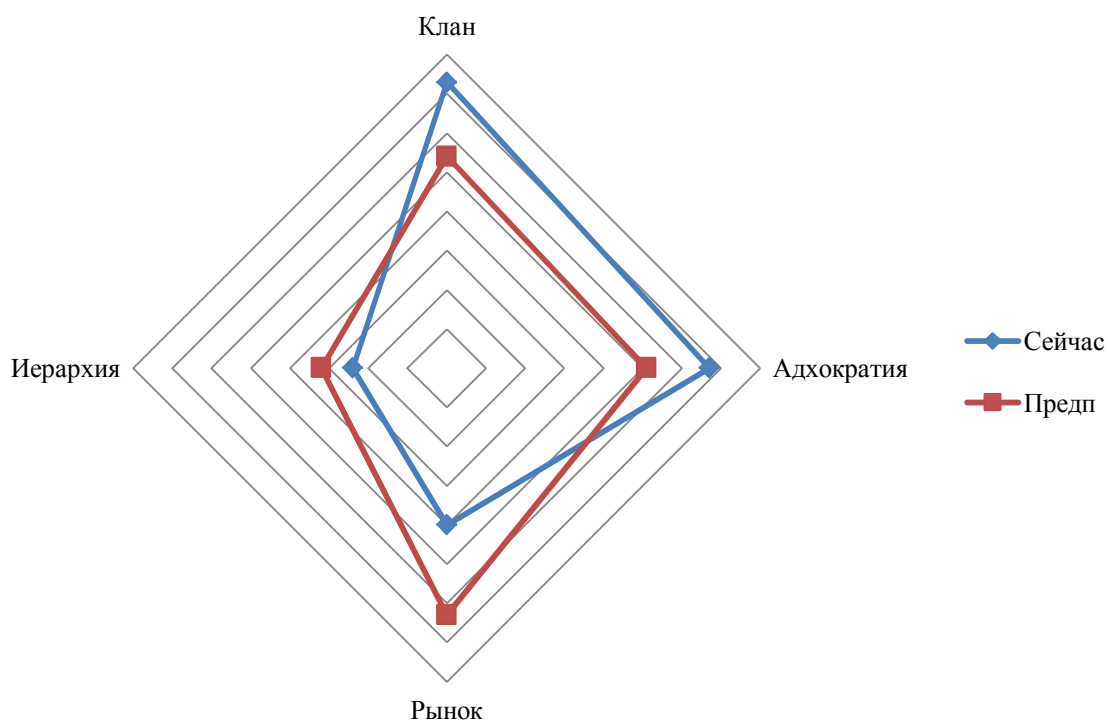


Рис. 1. Типичный профиль организационной культуры компании малого бизнеса в сфере услуг

Видно, что представления очень разные, вплоть до противоположных, причем как по оценкам нынешнего состояния организационной культуры, так и по желаемым приоритетам.

Консультанты для развития организационной культуры в диагностировавшихся компаниях предлагали создание и введение «Корпоративного кодекса» в котором могут быть изложены основные ценности, принципы, ориентиры деятельности сотрудников. После разработки кодекса предлагалось разработать ряд правил служебного поведения, следование которым обеспечит движение в направлении актуальных для компании ценностей. Кодекс компании должен был отражать специфику современного этапа развития организации, т.е. это уникальный документ, который может быть разработан сотрудниками каждой компании только самостоятельно, при методической и процессной помощи консультантов. Симптоматично, что ни одна из компаний не последовала этим советам.

Парадокс ситуации мы видим здесь в том, что руководители компаний в преобладающем большинстве демонстрируют знание того, что существует ресурс управления по ценностям с помощью формирования организационной культуры, на практике же эти знания не используются.

Вероятные причины этого парадокса могут заключаться в специфике выстраивания отношений внутри компаний – не партнерских и не рациональных. Мы наблюдали этот парадокс при изучении партнерства в России и предположили, что в отношениях людей возникает дисбаланс за счет двух социокультурных феноменов:

1. Традиция патернализма, в которой начальник как «отец нации», а взаимодействие часто строится не «по Взрослому», где по модели Э. Берна единственно возможно рациональное партнерство, а сверху вниз – по линии «Родитель – Ребенок», где один из партнеров начинает доминировать, а второй уходит в «детскую» безответственную позицию «Невиноватый я!!!». Кстати, возможно, с этим и связана популярность клановой культуры в изучаемых компаниях.

2. Национальная традиция недоверия и нежелания строить взаимовыгодные отношения, когда партнер или сотрудник рассматривается как временная составляющая, нестабильная и иррациональная, скорее как угроза [6, с. 181].

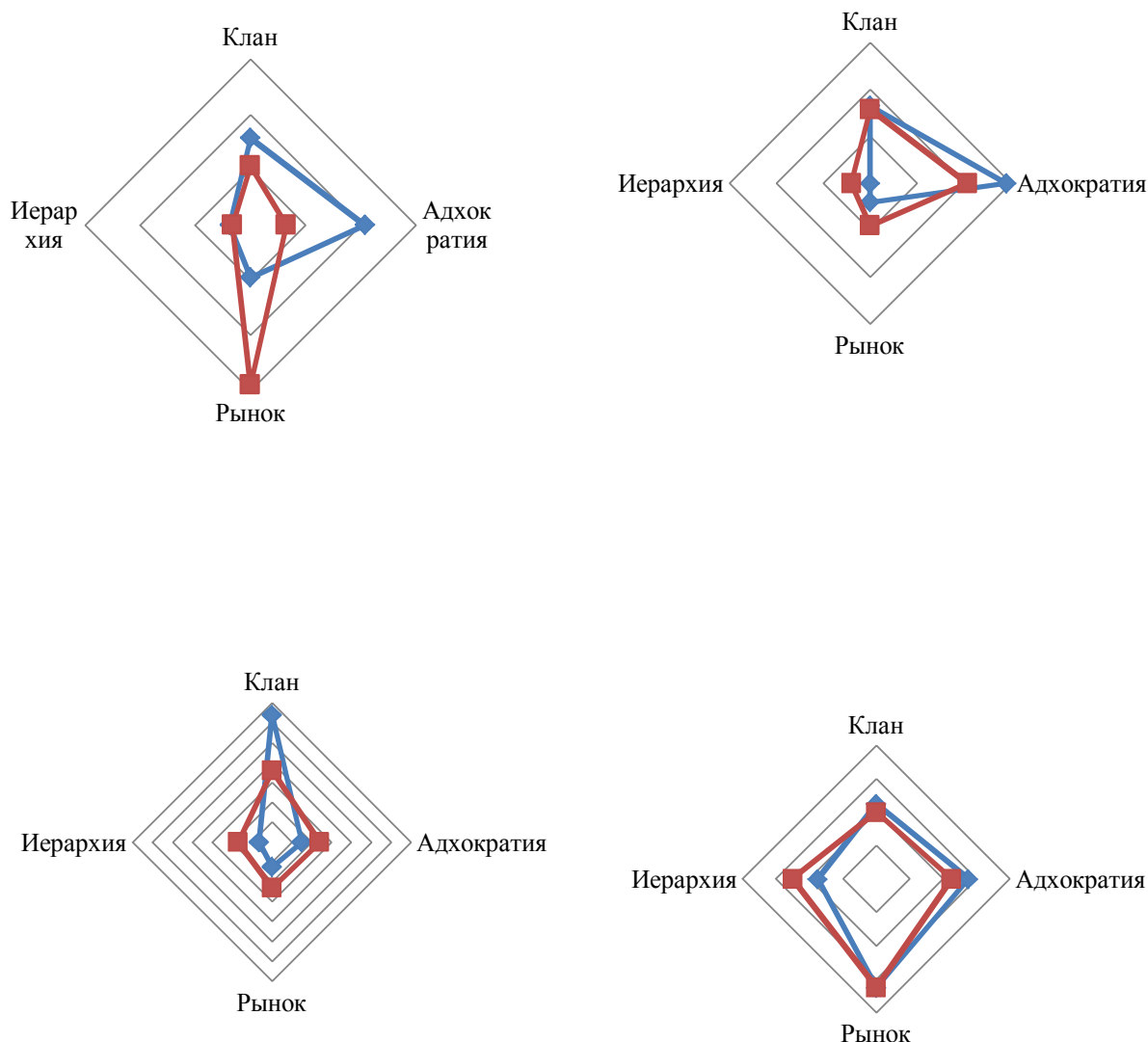


Рис. 2. Профили организационной культуры по анкетам четырёх руководителей компании сферы услуг, средний профиль которой отображен на рис. 1

Другая возможная причина не востребованности такого долгосрочного ресурса стратегической конкурентоспособности компании, как организационная культура, может быть обусловлен краткосрочной ориентацией руководителей в условиях нестабильности социально-экономической ситуации в стране, на которую обычно жалуются предприниматели. Во всяком случае, при организационной диагностике многих компаний мы заметили, что другой, тоже связанный с ценностями и очень важный ресурс развития бизнеса, – целеполагание и управление по целям – тоже не используется в управленческой практике [2].

Следует заметить, что феномен не востребованности управления по ценностям в малом и среднем сибирском бизнесе явно противоречит современным долгосрочным российским HR-трендам, диктуемым, в свою очередь, тенденциями глубоких изменений в демографии (сокращение рынка труда в РФ, старение населения, приход новых поколений) и общественном сознании (в том числе тектонический сдвиг эпох от модерна к постмодерну) [3, с. 45].

Таким образом как сам феномен организационной культуры, так и ресурс управления по ценностям не используются в управленческой практике сибирских компаний, в которых

проводилась организационная диагностика. Нынешние профили организационной культуры в компаниях и желаемое руководителями состояние обычно не отражены и часто неадекватны реальности и требованиям развития бизнеса. При этом неостребованность управления по ценностям не соответствуют долгосрочным российским HR-трендам и, по видимому, свидетельствует об отставании управленческой практики в сибирском малом и среднем бизнесе от развития деловой культуры в стране.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебное пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 67.
2. Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14–15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500>
3. Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45–47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508>.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб. : Питер, 2001. С. 124–125.
5. Краснопольская О. Тип организационной культуры и HR // HR-лига : сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. [Б. м.], 2010. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1185> (дата обращения: 27.11.2010).
6. 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>.
7. Фламгольц Э., Рэнделл И. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / пер. с англ. Н.Г. Яцюк. М. : Эксмо, 2012. 320 с.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ТРУДОВОГО ОППОРТУНИЗМА ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

*О.Н. Пяткова*, аспирант

*В.И. Беляев*, д-р экон. наук, профессор

Алтайский государственный университет, Барнаул

Изменения – процесс, который создаёт условия проявления таланта и которым нужно эффективно управлять. Одной из главных проблем управления трудом является сопротивление персонала изменениям, которое приобретает форму трудового оппортунизма. Его существенной средой являются социально-трудовые отношения, формируемые под влиянием организационных культур. На данной основе предлагаются методические подходы к управлению изменениями, которые сводятся к созданию институтов социально-трудовых отношений.

**Ключевые слова:** изменение, управление изменением, сопротивление персонала, трудовой оппортунизм, социально-трудовые отношения, организационная культура.

## TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURES AND ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN THE SOLUTION OF PROBLEMS OF LABOUR OPPORTUNISM AT INTRODUCTION OF CHANGES AT THE ENTERPRISES

*ON Pyatkova, VI Belyaev*

Changes are process which creates conditions of manifestation of talent and which needs to operate effectively. One of the main problems of management of work is resistance of the personnel to changes which gets a form of labor opportunism. His intrinsic environment is the social and labor relations formed under the influence of or-