

*На правах рукописи*

**Кичинин Алексей Федорович**

**Управление организационной культурой  
в современных российских организациях  
малого предпринимательства**

**22.00.04 – социальная структура;**

**социальные институты и процессы**

**22.00.08 – социология управления**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата социологических наук**

**Ростов-на-Дону**  
**2005**

Работа выполнена на кафедре социологии, политологии и права ИППК Ростовского государственного университета.

**Научный руководитель** – доктор философских наук, профессор **Шевелев Владимир Николаевич**

**Официальные оппоненты:**

доктор социологических наук, профессор

**Хагуров Айтэч Аюбович**;

доктор социологических наук, профессор

**Харитонов Евгений Михайлович**

**Ведущая организация** – Южно-Российский государственный технический университет (НПИ).

Защита состоится 28 октября 2005 г. в 13 часов на заседании диссертационного совета КМ 203.017.01 по философским и социологическим наукам в Краснодарской академии МВД России по адресу: 350005, г. Краснодар, ул. Ярославская, 128, зал заседаний диссертационного совета.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Краснодарской академии МВД России.

Автореферат разослан 27 сентября 2005 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат социологических наук,  
доцент



М.Ю. Попов

2006-4  
16928

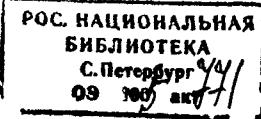
2186081

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В системе экономических и социальных отношений большинства стран малое предпринимательство выполняет важные функции. В этой сфере производится значительная часть валового внутреннего продукта, обеспечивается занятость населения. Во многом благодаря малому предпринимательству в развитых странах возник и укрепился средний класс – основа современного общества.

Становление малого бизнеса в России началось и продолжается на фоне возрождения и развития отечественного предпринимательства в целом, повторяя в основном его траектории и в то же время обладая своей спецификой. Адаптируясь к изменениям внешней среды, одни организации малого предпринимательства реализуют стратегию «эволюционных» преобразований, которая предполагает долговременные и постепенные изменения. При этом руководство организаций рассчитывает на снижение сопротивления сотрудников инновациям, однако сталкивается с противостоянием нововведениям. В других организациях малого предпринимательства предпочитают идти путем «революционных» преобразований, предполагающих быстрые, кардинальные и необратимые изменения, преодоление устоявшихся стереотипов, ценностей и непродуктивных шаблонов поведения. Однако и в этом случае сталкиваются со значительным сопротивлением сотрудников, нередко сводящим на нет усилия руководства. Практика развития отечественного малого предпринимательства все более отчетливо свидетельствует о значимости организационной культуры.

Постепенно приходит осознание того, что, помимо изменения экономико-организационного базиса, подлинное реформирование возможно только при условии овладения организациями новой культурой, предполагающей формирование отличной от прежней системы ценностей. Культурные аспекты все чаще рассматриваются как важное средство, с помощью которого организации малого бизнеса могут обеспечить свою устойчивость и стабильность. Совершенствова-



ние организационной культуры, превращение ее в побуждающее и объединяющее начало может стать одним из рычагов повышения эффективности малого бизнеса. Именно потому, что деятельность малого предпринимательства отличается разнообразием, а взаимоотношения, которые возникают по ходу деятельности, зачастую сложны и многогранны, необходимо особое внимание уделять развитию организационной культуры, что включает совершенствование управленческой деятельности и формирование морально-этических основ социального взаимодействия. Особенно важным все это представляется в условиях неопределенности и нестабильности внешнего окружения, что присуще российской действительности.

Таким образом, актуальность данной темы определяется необходимостью улучшения управляемости института малого предпринимательства, и, как следствие этого, повышения эффективности его деятельности на основе научно обоснованного управления организационной культурой.

**Степень разработанности темы исследования.** Проблематика управления организацией и организационными изменениями давно уже изучается зарубежными учеными. Признанными авторитетами в этой области являются И. Ансофф, Дж. Ньюстром, К. Дэвис, Р. Блейк, Д. Мутон, Х. Виссема, Р. Грант, Э. Шейн, Р. Рютtinger. Значительное место в исследованиях этих ученых отводится и проблемам организационной культуры.

В отечественной литературе проблематике организационной культуры посвящены работы В.Г. Авансесова, Л.Я. Аверьянова, В.Р. Веснина, И.В. Грошева, А.И. Егорова, А.Э. и Э.А. Капитоновых, В.Д. Козлова, С.А. Липатова, Е.Д. Малинина, А.А. Мешкова, В.А. Спивака, В.В. Томилова, К.М. Ушакова, В.Ю. Феофанова, С.В. Щербины и др. Проблематика организационной культуры малого предпринимательства отражена в исследованиях Ю.В. Быстрицкой, М.А. Ганулич, В.А. Радаева. Управление изменениями организационной культуры изучается в рамках исследования различных аспектов управленческого взаимодействия.

Другая группа работ связана с изучением, прежде всего социологическим, феномена малого предпринимательства,

которое только в 90-х гг. XX в. стало объектом исследований со стороны ученых и специалистов-практиков. В работах А. Блинова, А. Виленского, А. Игнатьева, М. Лапусты, А. Орлова, С. Савельева, В. Шадрина и других нашли отражение различные организационные, экономические, социальные и юридические аспекты процесса зарождения и развития малых предприятий. В последнее время стал очевиден переход от анализа общих проблем малого бизнеса (место и роль в экономической системе, в решении социальных проблем, проблем занятости и т. д.) к анализу причин, сдерживающих его развитие и поиск условий активизации малого предпринимательства.

Несмотря на большое количество публикаций, посвященных различным аспектам малого предпринимательства, исследование этой проблемы требует дальнейшей разработки. В частности, закономерности функционирования малого бизнеса как системы и его воспроизведения практически не исследованы. В целом же, малый бизнес как система еще только получает свое теоретическое обоснование в качестве важного источника экономического развития страны. Авторы отмечают, что в обществе существуют необходимые предпосылки для развития малого предпринимательства и превращения его в важный фактор общественного прогресса. Это традиционно высокий уровень предпринимательских способностей россиян; конституционные гарантии возможности и свободы осуществления предпринимательской деятельности; законодательное закрепление статуса малого предпринимательства как особого вида экономической деятельности, в отношении которого могут действовать специальные меры государственной поддержки; достигнутый уровень и существующие тенденции развития малого предпринимательства, способные стать базой для устойчивого развития этого сектора экономики. В качестве барьеров отмечают недостаточный уровень предпринимательской культуры и активности.

Вместе с тем анализ степени разработанности проблемы показывает, что тематика, затрагивающая управление организационной культурой отечественного малого предпринимательства, практически не изучена. Не рассматриваются

вопросы специфики организационной культуры малого предпринимательства, степени ее управления, роли руководителя в формировании и поддержании организационной культуры, возможностей совмещения стратегических целей и организационной культуры фирмы, возможности применения к малому предпринимательству наработок общей теории организационной культуры.

Таким образом, актуальность, недостаточная теоретическая разработанность, дискуссионность сложившихся подходов, существенная практическая значимость обоснования управления организационной культурой в сфере малого предпринимательства послужили основанием для выбора темы диссертационного исследования, постановки его цели и исследовательских задач.

**Целью диссертационного исследования является социологический анализ управления организационной культурой как фактора повышения эффективности деятельности и устойчивости организаций малого предпринимательства.**

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

рассмотреть теоретико-методологические подходы к изучению организационной культуры, ее сущности и управления;

выявить особенности организационной культуры в российских организациях малого предпринимательства, показать специфику управления организационной культурой;

предложить авторскую модель управления организационной культурой малого предпринимательства, определить основные направления формирования и поддержания организационной культуры малого предпринимательства как составной части управления этой культурой;

обосновать необходимость и определить сущность диагностики культуры в российских организациях малого предпринимательства, ее методы и приемы;

выявить необходимость и возможность управления изменением культуры в организациях малого предпринимательства через смену ценностей и создание новой мотивационной среды;

на основе существующих методик и наработок управленческого консалтинга сформулировать рекомендации по улучшению организационной культуры в российских организациях малого предпринимательства.

**Объектом исследования** является организационная культура малого предпринимательства современной России.

**Предмет исследования** – закономерности и специфика управления организационной культурой в организациях малого предпринимательства в условиях российского общества риска через ее формирование, поддержание и изменение.

**Теоретико-методологической основой** диссертации являются концепции и теоретические представления, разработанные в области социологии организаций, социологии и психологии управления, менеджмента, а также исследования по проблемам малого предпринимательства. Осмысление организационной культуры проведено в теоретико-методологической парадигме социологических теорий «среднего уровня», что дает возможность соединить теоретическое и описательное содержание с использованием методов сравнительно-исторического анализа и системного подхода. При этом автор опирался на рационально- pragmaticеский подход осмысливания природы организационной культуры в противовес подходу феноменологическому.

Исследование осуществлено в русле антропологического подхода, позволяющего учитывать влияние национальной культуры на построение организационных взаимодействий и предполагающего изучение социальности, рациональности, персональности, их исторических форм в контексте социальных структур. В процессе изучения элементов социальных отношений, связанных с функционированием малого предпринимательства, применялись такие методы, как сравнительный анализ и системное моделирование. Кроме того, применялись анализ экспертных оценок, метод вторичного социологического анализа, эмпирическое исследование с использованием анкетного опроса.

**Эмпирическую базу исследования** составляют данные теоретических наработок, социологических исследований, анкетных опросов, проводимых в мониторинговом режиме ВЦИОМ, материалы государственной статистики.

В качестве источников использовались материалы опросов, проведенных в рамках изучения общественного мнения, материалы ряда социологических исследований, посвященных различным аспектам деятельности организаций малого предпринимательства, данные самостоятельного социологического исследования организационной культуры малого предприятия – фирмы «Владос», осуществленного в феврале-мае 2003 г. и в мае 2004 г.

**Научная новизна диссертации.** В работе:

1) рассмотрены классические и современные научные подходы к изучению организационной культуры, а также возможности их применения к российским организациям малого предпринимательства;

2) выявлены особенности управления организационной культурой в организациях малого предпринимательства в условиях транзитивности современной России;

3) сконструирована авторская модель управления организационной культурой в организациях малого предпринимательства, выявлены проблемы и сложности формирования и поддержания организационной культуры в сфере малого предпринимательства в условиях российского общества риска;

4) показаны методика и особенности диагностики организационной культуры в российских организациях малого бизнеса, обусловленные ее спецификой и выраженные в качественной оценке состояния культуры;

5) выявлена специфика изменения организационной культуры в российских организациях малого предпринимательства как этапа в управлении этой культурой;

6) на основе теоретических разработок и данных социологических опросов проанализирована организационная культура российского малого предпринимательства на примере фирмы «Владос» и разработаны конкретные рекомендации по ее диагностике, поддержанию и изменению.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Организационная культура, выступающая одним из основных факторов, определяющих процесс функционирования организации малого предпринимательства и поведение ее членов, может рассматриваться, с одной стороны, как про-

дукт функционирования организации, с другой – как важная основа ее формирования. Организационная культура связана с восприятием и структурированием социальной реальности и регуляцией поведения. Организационная культура может играть решающую роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение поставленных целей, но также способна стать тормозом ее дальнейшего развития. Поэтому возможности воздействия на процессы формирования, укрепления или изменения организационной культуры – неотъемлемая часть самой организационной культуры. Позитивная или негативная роль организационной культуры обусловлена не столько характеристиками национальной культуры, сколько социальной ситуацией, в контексте которой эта организационная культура проявляется, т. е. социальная ситуация транзитивного общества риска определяет цели и функции организационной культуры малого предпринимательства.

2. Организационная культура в российских организациях малого предпринимательства во многом обусловлена спецификой их деятельности и проявляется в трех срезах (выполнение работ, деловое взаимодействие, межличностное общение), формируется в процессе взаимодействия с внешней средой общества риска, находится в состоянии непрерывных изменений и основывается на потребности работников снизить неопределенность, что реализуется через развитие поведенческих стандартов и норм восприятия событий. Культура в российских организациях малого предпринимательства имеет следующие черты: она неформализована; слабо выражена и эклектична, является проекцией личности руководителя на коллектив; ярко выражена ее обусловленность национальной культурой и менталитетом; налицо ценностная «размытость»; она обусловлена культурой принятия решений в организациях.

3. Всякая организация, как определенным образом структурированная система, осуществляет свои функции в специфическом культурном пространстве социальной системы, неотъемлемым элементом которой выступает организационная культура. Управление организационной культурой – это процесс формирования, поддержания и изменения

культуры организации, сознательное и целенаправленное совершение какого-либо действия в ней. Это включает усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание или коррекцию культуры. Эту культуру закладывают лидеры в соответствии со своим видением организации. Различные формы существования организационных ценностей постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются работниками и начинают побуждать их активность в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для формирования организационных идеалов.

Процессно-ситуативное моделирование организационной культуры в организациях малого предпринимательства заключается в выделении, во-первых, артефактов, во-вторых, определяющих базовых ценностей и предпочтений, образцов поведения, глубинных установок, которые воплощены в поведении работников, характеристик адаптивности (предрасположенности к организационным инновациям, особенностей статусного продвижения, патернализма или самостоятельности).

4. Задача диагностики организационной культуры – выявить, насколько эффективно организационная культура работает на данную организацию. Диагностика предполагает качественную оценку состояния организационной культуры и включает следующие приемы и методы: а) исследование состояния дел в организации в целях выявления «болевых точек»; б) описание и оценку практики взаимоотношений в организации; в) интервью и анкетирование. Важную роль играет диагностика организационной культуры в выявлении такого фактора, как сопротивление изменениям.

5. Одной из важных проблем, с которыми сталкиваются российские организации малого предпринимательства, является то, что в определенный момент времени они оказываются не способны справиться с трансформациями внешней среды и, соответственно, вынуждены искать пути изменений, способных повысить их эффективность и динамичность. Встает

проблема изменения организационной культуры, т. е. целенаправленного воздействия на нее в целях выживания и повышения эффективности функционирования организации. На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур. Изменения выступают как необходимый элемент функционирования организации, позволяющий ей адаптироваться к меняющимся условиям через смену ценностей и формирование новой мотивационной среды, отвечающей изменившимся условиям.

6. Полученные в ходе исследования выводы позволяют высказать следующие рекомендации. Изменение организационной культуры целесообразно предусмотреть в случаях: а) необходимости повышения уровня организационной эффективности; б) кардинального изменения целей организации; в) значительных технологических сдвигов; г) важных изменений на рынке; д) быстрого роста организации; е) необходимости вывода организации из кризисного состояния. Процесс изменения должен включать в себя некие размораживающие силы, состоящие из противоречавшей информации, создания чувства беспокойства или вины и ощущения психологической безопасности. Процесс изменения завершается замораживанием, когда новые культурные представления стабильно используются для решения проблем или уменьшения чувства тревоги. Культура может быть изменена либо путем медленной эволюции, либо путем острой реакции на кризис или внешний вызов. В лучшем случае изменение культуры может быть осуществлено лидерами организации. В худшем случае существует постоянный конфликт между культурой, которую пытаются насадить высшие руководители организации, и культурой, которой упорно придерживаются остальные сотрудники.

**Научно-теоретическая и практическая значимость результатов исследования** заключается в выработке методологических принципов и конкретных рекомендаций по развитию организационной культуры малого предпринимательства. В работе дано обоснование использования концепции управ-

ляемого развития как оптимальной, на основе которой возможно управление изменениями организационной культуры малого предпринимательства. Изучены особенности основных элементов организационной культуры малого предпринимательства в современной России и возможности их коррекции.

Практическая значимость работы заключается в использовании на практике результатов исследования для решения задачи научно-методического обеспечения управления изменениями организационной культуры малого предпринимательства. Созданная в результате исследования модель управления организационной культурой может быть использована при осуществлении реальной программы организационных изменений в организации малого бизнеса. Теоретические положения, сформулированные в диссертации, могут быть применены в учебном процессе при преподавании курсов социологии управления, менеджмента.

**Апробация результатов исследования.** Основные теоретические положения работы и ее практические результаты представлены автором на заседаниях кафедры социологии, политологии и права ИППК при РГУ, на научно-практических конференциях, в разработках и публикациях. Основные положения диссертации отражены в трех научных публикациях общим объемом 6,75 п. л.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из двух глав, включающих пять параграфов, приложения и списка литературы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обосновывается актуальность избранной темы, анализируется степень ее разработанности, определяются цель, задачи, методологические основания исследования, характеризуется научная новизна и практическая значимость диссертационного исследования, формулируются основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретический анализ управления организационной культурой в сфере малого предпринимательства» осуществлен концептуальный анализ проблематики.

Теоретический анализ управления организационной культурой в сфере малого предпринимательства обусловлен тем, что эффективность всякой организации малого бизнеса в современных российских условиях – это результат взаимодействия всех сотрудников, преследующих общую цель, которая должна быть реальна, осознаваться и приниматься каждым сотрудником и отражать основной характер деятельности организации. При этом именно «человеческая» культура, прежде всего сильная организационная культура, а не оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, эффективности и устойчивости организации.

*1.1. Теоретические подходы к сущности и управлению организационной культурой.* Все организации, независимо от видов и целей деятельности, создаются и функционируют в определенной социокультурной среде, которая во многом определяет смысл их существования и действует как извне, так и внутри организации. В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название «организационная культура».

Каждая организация имеет свою, особенную культуру, что объясняется рядом причин. Во-первых, то, что постоянно приносило успех одной организации, не поможет другой – следовательно, различаются основные предположения. Во-вторых, организационная культура частично зависит от социальной культуры, в которой находится и действует организация, технологий, рынков, конкурентов, а также от характера основателя или лидеров. Некоторые организационные культуры более определены, чем другие; некоторые организации обладают сильными, проникающими культурами, тогда как другие имеют более слабые культуры; некоторые организационные культуры достаточно проникающие, в то время как другие имеют много «подкультур», существующих в разных функциональных или географических областях.

Поскольку школа организационной культуры окончательно не сложилась, существует немало разногласий по поводу проблематики, связанной с ней, начиная с определения

понятия организационной культуры, выяснения ее природы, элементов, роли, методов изучения и применения полученных знаний. И все же большинство исследователей сходятся в следующем: организационная культура несомненно существует; культура каждой организации по-своему уникальна; организационная культура – это социально созданная сфера; организационная культура – важное средство для направления поведения организации.

К настоящему времени не существует единой концепции по поводу отношения организационной культуры к организации в целом, возможностей как влияния на нее, так и ее влияния на развитие организации. В самом общем виде выделяют два подхода в определении этого феномена. Согласно первому, организационная культура представлена как одна из подсистем организации, выполняющая функции адаптации к окружающей среде и идентификации ее сотрудников. В этом смысле организационная культура выступает как атрибут, свойство организации и представляет собой совокупность поведенческих практик, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим организации, и передаются каждому ее члену в качестве жизненного опыта (Э. Шейн, И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотермен). При этом допускается возможность управления организационной культурой для повышения эффективности деятельности организации.

Сторонники второго подхода считают, что организационная культура – это то, чем организация является. Данная точка зрения выражает феноменологический взгляд на организацию, и с этих позиций организация анализируется в мыслительных или символических терминах (П. Бергер, П. Петтигрю). Сторонники этого подхода считают, что организационная культура не поддается прямому управлению, а ее трансформация способна растянуться на длительное время.

Различие в понимании истоков формирования и сущности организационной культуры нашло отражение в значительном количестве ее разнородных определений. В качестве примеров можно выделить следующие: разделяемая членами организации система оценок и норм, позволяющая полу-

чить представление о ситуации; набор разделяемых ценностей, образцов поведения, определяющих символов, установок и принятых способов целедостижения, которые отличают данную организацию от остальных; совокупность базовых представлений, которые данная группа изобрела, обнаружила или достигла каким-либо другим способом в результате попыток адаптироваться к внешней среде или решить задачи, связанные с обеспечением внутренней интеграции, которые достаточно хорошо «сработали» в определенной ситуации, чтобы быть признанными этой группой целесообразными и, следовательно, достойными передачи их новым членам данной группы как правильный способ восприятия и осмыслиения действительности и как правильный путь решения подобных проблем; набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации; разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое; целостная система, существующая для придания смысла как результату, так и процессу деятельности, создания форм взаимодействия и его осуществления, постоянно создаваемая и воссоздаваемая через это взаимодействие; базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение на рабочем месте; ценности и представления, которые определяют содержание отношений организации с окружающей средой.

В чем усматривается значение организационной культуры для развития любой организации, в том числе и в малом предпринимательстве? Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности. Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное

и существенное. В-третьих, внутриорганизационная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи.

В диссертационном исследовании автор рассматривает организационную культуру как *совокупность коллективно разделяемых представлений, ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям*.

Проведенный в диссертации обзор состояния теории организационной культуры и обобщение существующих позиций, с точки зрения теоретико-методологических подходов, позволяет выявить основные пути, формы и методы, необходимые для получения знания о предмете исследования. Установлено, что культура организации определяется теми общими ценностями, которых придерживается большинство ее членов. Ядром организационной культуры являются ценности, на основе которыхрабатываются нормы и стандарты поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, с помощью которого формируется единство взглядов и действий, обеспечивается достижение целей организации.

**1.2. Особенности управления организационной культурой в организациях малого бизнеса.** Институт малого предпринимательства играет важную роль в развитии цивилизации. Без малого предпринимательства невозможно функционирование современного общества и его экономики. Именно малое предпринимательство является единственным сектором, где в чистом виде существует примитивная, но абсолютно необходимая для рыночного хозяйства частная собственность. Сегодня этот институт все больше признается в России как созидательная сила экономики. Престиж малого предпринимательства в мире начал повышаться в немалой степени благодаря его способности изобретать новые товары и создавать новые рабочие места. Вследствие этого в последние годы все чаще стали обращать внимание на его достижения и возможности, перспективы и проблемы.

Что можно отнести к особенностям российского малого предпринимательства?

Во-первых, это самостоятельность, выражаящаяся в личном риске и личной ответственности; соответственно, для организаций это деятельность в условиях повышенного риска. Риски исходят из среды, в которой действуют предприниматель и организация, и связаны как с недобросовестной конкуренцией, так и с криминализацией хозяйственно-экономической жизни в целом. Для многих предприятий малого бизнеса остро стоит проблема экономической выживаемости в условиях социально-политической и экономической нестабильности. Во-вторых, это неустойчивость малого бизнеса, отсюда – большое число банкротств. В-третьих, это не партнерские, а патернистские отношения между малым предпринимательством и государством, принимающие характер опеки и контроля. В-четвертых, это единство собственности и управления, отсюда – низкая управленческая культура руководителей и высокая значимость личностных характеристик и межличностных взаимоотношений в выборе способов действия; иначе говоря, отношения в малом бизнесе строятся на основе неформальных связей. В-пятых, это общий низкий технический уровень и низкая технологическая оснащенность в сочетании со значительным инновационным потенциалом, и вместе с тем достаточно высокий образовательный уровень кадров малого бизнеса в связи с оттоком специалистов из государственного сектора экономики. В-шестых, это слабо выраженная «рыночная ориентированность» многих региональных властей, что существенно влияет на функционирование малого бизнеса на местах.

Соответственно, приходится говорить и о специфике управления в сфере российского малого предпринимательства. Поскольку в современной России малый бизнес действует в условиях неустойчивой среды, это требует от руководителей и менеджеров особой активности в поиске новых возможностей, стремления к инновациям и изменениям, отсутствия страха перед рисками, связанными с разработкой новых идей и видов услуг. Во-первых, у менеджмента малого предпринимательства налицо специфические функции или

иные акценты на их выполнении по сравнению с более крупным бизнесом. Например, оно может иметь своей миссией поддержание занятости населения. Во-вторых, для подобного менеджмента непозволительна роскошь использования метода проб и ошибок и другие столь же расточительные в отношении ресурсов методы управления. В-третьих, управление в малом бизнесе отличается невысоким уровнем специализации управленческих функций, когда «все занимаются всем», и в первую очередь это касается руководителя.

Проблема управления организационной культурой является исключительно важной для малого предпринимательства. При этом следует исходить из особенностей данной культуры. Культура любой организации, в том числе и малого предприятия, неизбежно опирается на культуру общества в целом, а поведенческие стереотипы членов организации тесно связаны с состоянием менталитета общества. Управление организационной культурой должно осуществляться с учетом культурно-исторических традиций. Вместе с тем очевидно, что в различных организациях малого предпринимательства культура проявляется по-разному, что зависит от численности организации, длительности ее истории, стиля лидерства и управления, методов и форм мотивации сотрудников.

Особенностью организационной культуры в сфере малого предпринимательства является, во-первых, ее «неформализованность». Ярко выраженная обусловленность национальной культурой и менталитетом – вторая отличительная особенность организационной культуры малого предпринимательства. Третья отличительная особенность организационной культуры малого предпринимательства – ее ценностная «размытость». В основе поведения человека лежат его базовые установки на жизнь, т. е. те точки зрения, которые он готов отстаивать в своей жизни. Неопределенность установок и руководителей, и подчиненных приводит к невозможности сформировать общее смысловое пространство деятельности. Здесь иное, чем в крупных организациях, отношение к таким ценностям, как лидерство, успех, развитие, изменения. Четвертая особенность организационной культуры малого

предпринимательства – ведущая роль руководителя, который формирует ее в соответствии со своими взглядами и установками. Соответственно, деловая культура приобретает зачастую репрессивный характер. Пятая особенность культуры подобных организаций – ее неустойчивость (в силу неустойчивости самих организаций малого предпринимательства) и функциональный дуализм, поскольку она может и препятствовать переменам, и способствовать им. Поэтому организационная культура носит здесь pragматический характер, ориентируясь прежде всего на сегодняшний день и сиюминутные задачи. Наконец, особенностью организационной культуры малого предпринимательства является то, что она выступает прежде всего как сумма поведенческих норм и смыслов. Здесь слабо проявляются артефакты, что же касается миссии и философии организации, ритуалов и традиций, истории и мифов, то все эти компоненты либо отсутствуют, либо слабо выражены.

В диссертации отмечается, что с учетом этих особенностей, на основе изучения ценностей и жизненных целей руководителей малого бизнеса, норм и ценностей организационной культуры возможна разработка программы, направленной на формирование разделяемых ценностей, согласование интересов и позиций в социальной реальности организации.

Во второй главе «Модель управления организационной культурой малого предпринимательства» отмечается, что всякая организация малого бизнеса осуществляет свои функции в специфическом культурном пространстве, неотъемлемым и важнейшим элементом которого выступает организационная культура. Процессно-ситуативное моделирование организационной культуры в организациях малого предпринимательства заключается в выделении, во-первых, артефактов, во-вторых, определяющих базовых ценностей и предпочтений, образцов поведения, глубинных установок, которые воплощены в поведении работников, характеристик адаптивности (предрасположенности к организационным инновациям, особенностей статусного продвижения, патернализма или самостоятельности).

**2.1. Управление формированием и поддержанием организационной культуры малого предпринимательства.** Организационная культура определяется разделяемыми внутри коллектива ценностями, ожиданиями, нормами поведения, правилами игры, поведенческими ритуалами и существующим психологическим климатом. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры направлены на интеграцию внутренних ресурсов и усилий для достижения поставленных целей.

Управление организационной культурой представляет собой сложную задачу. Возникновение и развитие в нашей стране малого предпринимательства ставит перед руководителями этих организаций немало проблем в сфере управления, от решения которых во многом зависит эффективность и результативность их деятельности. Одним из ведущих методов повышения эффективности, сплочения персонала, закрепления желаемых норм и ценностей выступает именно управление организационной культурой.

Как представляется, при анализе проблем организационной культуры в малом предпринимательстве следует отталкиваться от *модели управления организационной культурой*. Автор исходит из того, что *управление организационной культурой – это деятельность, включающая ее формирование, поддержание и изменение*. Данный подход обусловлен тем, что управление культурой организации – это прежде всего управленческое воздействие, а подобное воздействие начинается уже в ходе ее формирования, тем более, что это особенно значимо именно для малого предпринимательства. Управлять организационной культурой – значит сознательно формировать и изменять ее в соответствии с целями организации и спецификой рынка. В противном случае она вырастает стихийно и может быть препятствием на пути достижения целей организации.

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде чем что-то менять, следует ответить на два вопроса: а) Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура? б) Какой должна быть культура организации, чтобы она под-

держивала выработанную руководством стратегию организационного развития? Выяснив желаемое (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желаемое.

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых выделяют следующие: интервью; косвенные методы; анкетирование; изучение устного фольклора; изучение документов; изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов; изучение сложившейся практики управления.

Факторы, влияющие на управление организационной культурой, т. е. на ее формирование, поддержание и изменение, диссертант подразделяет на внешние и внутренние. Внешние факторы: политический курс государственной власти, идеология, законодательство; конкурентная среда, ситуация на рынке труда; национальная культура и менталитет, личные качества, ценности и достоинства людей; уровень развития техники и технологий – не зависят от самой организации, но способны существенно повлиять на ее культуру. Внутренние факторы, порождаемые самой организацией, – миссия и философия организации, командный дух; стиль лидерства и управления, принятый в компании; мотивация работников; организационная этика и имидж; история, мифы и легенды организации. Существенное значение имеет понимание необходимости управления организационной культурой, в противном случае культура организации будет складываться стихийно.

Модель управления организационной культурой включает следующие компоненты: а) разработку концепции организационной культуры; б) формирование организационной культуры и внедрение ее ценностей в социальную практику; в) поддержание (закрепление) организационной культуры; г) изменение организационной культуры, включая меры по преодолению сопротивления изменениям.

Традиционно культура организации закладывается основателем или руководителем организации. У него свое видение того, какой должна быть данная организация. Основа-

тель выступает не только носителем идей, но и средств, способов их практической реализации. Таким образом, культура организации возникает из взаимодействия следующих элементов: а) системы представлений и предпочтений основателя или руководителя; б) имеющегося опыта первоначально нанятых сотрудников.

Формирование организационной культуры осуществляется на основании цели, ценностей и организационных норм. Как показало проведенное исследование организационной культуры в фирме «Владос», данные характеристики во многом применимы к организации малого предпринимательства. Так, было установлено, что на формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. Любая организация существует и развивается не в вакууме, а в постоянном взаимодействии с окружающим ее миром, или внешней средой. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой коллективный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией, и как это должно быть сделано. Вторая – это внутренняя интеграция, т. е. то, как работники организации решают свои ежедневные, связанные с работой и жизнью в организации проблемы.

Таким образом, принятие организацией малого предпринимательства определенной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителями и т. п. Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что она является субъектом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу «глубинности» базовых предположений и их устойчивости указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно. Построение организационной культуры, внедрение основных ее элементов в психологию персонала требует от руководителей разных рангов ничуть не меньше усилий,

чем, например, внедрение новой технологии или проведение структурных преобразований.

Процесс формирования культуры в организациях малого предпринимательства – это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на разработку системы норм, правил, ценностей и представлений в интересах реализации поставленных целей. Формирование единственной организационной культуры – это процесс, который всегда должен быть спланированным и организованным, должен контролироваться и мотивироваться. Поэтому формирование культуры организации – это составная часть процесса управления организационной культурой.

Решающую роль в формировании культуры организации играет лидер и его команда, которую он формирует, исходя из соответствия их норм поведения, взглядов и ценностей своим собственным. Формирование культуры организации малого бизнеса протекает эволюционно и включает следующие этапы: а) определение миссии и базовых целей организации; б) определение приоритетных ценностей и норм организации; в) определение критериев организационного поведения; г) разработку знаков и символов организации.

Проведенное исследование организационной культуры на малом предприятии «Владос» выявило следующее.

*Структура организационной культуры компании.* На момент начала проекта компания была прибыльной и достаточно устойчивой; занималась посредническими операциями и торговлей; насчитывала в своем составе 80 чел. Руководитель фирмы пришел к выводу, что в целях повышения конкурентоспособности необходимо провести преобразования. Однако это могло вызвать сильное сопротивление персонала. Нами был проведен анализ существующей организационной культуры фирмы «Владос».

Первоначально были проведены опросы персонала с целью:

оценить фактическое и желаемое состояние корпоративной культуры;

выделить наиболее значимые составляющие корпоративной культуры с точки зрения целей предприятия (кстати, такой подход заставил задуматься и о содержании этих целей);

выработать необходимые направления в управлении персоналом.

Исследование позволило оценить подвижность и уровень устойчивости тех или иных норм организационной культуры.

Анкеты для исследования разрабатывались на основе проведенных интервью, в ходе которых определялись позиции служащих, специалистов и управленцев в отношении «организационного патриотизма», организации труда, конкуренции и кооперации среди персонала, связи между предприятием и внешней средой. С помощью анкетирования выявлялись также текущие проблемы, которые беспокоили респондентов. Конечной целью опросов было выявление норм и ценностей, интегрирующих или дезинтегрирующих персонал, критерии оценки коллег и руководителей, роли формальных и неформальных правил взаимодействия между работниками по горизонтали и вертикали, социальных ожиданий, а также степени самоидентификации сотрудников с предприятием.

Таким образом, по мере прояснения общей картины организационной культуры стала очевидной необходимость воздействия на нее в интересах эффективности работы предприятия. Все опрошенные заявили, что считают организационную культуру чрезвычайно важной для деятельности организации. Но под организационной культурой они понимают лишь ее поверхностный уровень: традиции и обряды, символику и проведение совместного отдыха с руководством.

Большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей фирмы. Есть и недостатки действующей организационной культуры, которые в будущем могут повлиять на нее негативно. Большинство этих недостатков обусловлено малым количеством работников (80 чел.), и относительно недолгой историей фирмы «Владос» (образована в 1999 г.).

В диссертации изложены рекомендации по формированию организационной культуры фирмы «Владос».

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее функционирование, поддерживать организационную культуру на заданном уровне. Поддержание культуры организации – важная составная часть процесса управления организационной культурой.

В процессе своего функционирования и развития всякая организация расширяется или просто обновляется за счет привлечения новых работников, приходящих из организаций с другой культурой. Какая из культур «выживет» в подобной ситуации, во многом зависит от их силы, т. е. от степени принятия членами организации основных ценностей фирмы и степени их преданности этим ценностям. Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и собственные ценности, взгляды, убеждения и установки. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации.

В целом, можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации. Первый – культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй – культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают. Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, используемых для описания культуры той или иной организации.

Таким образом, проблема формирования и поддержания организационной культуры представляется весьма важной для малого предпринимательства. Формирование организационной культуры осуществляется на основании целей, ценностей и организационных норм.

*2.2. Диагностика культуры в организациях малого предпринимательства.* Диагностика и изменение организационной культуры является важным фактором повышения эффективности в деятельности организаций. Исследователи выделяют три теоретических направления в исследованиях связей между культурой и эффективностью. Первое утверждает связь с «силой» культуры. Практика это не всегда подтверждает: есть предприятия с сильной культурой, но не преуспевающие. Вторая группа теорий успех объясняет связанностью культуры со спецификой предприятия. Наконец, теории третьего направления исходят из того, что только культура,

облегчающие перемены и адаптацию к внешней среде, обеспечивают эффективность на долгосрочный период.

Какова взаимосвязь деятельности организации с ее культурой, каким образом измерить и, соответственно, повысить эффективность организационной культуры? Если в период роста культура была необходимым «цементом», не дающим компании развалиться, то теперь элементы культуры вошли в структуру организации и в ее основные процессы. Следовательно, понимание культуры и сознательные попытки сформировать, интегрировать или сохранить ее стали менее значимы. Все то, что организация приобрела в первые годы своего существования, теперь воспринимается как само собой разумеющееся.

Когда встает задача изменения организационной культуры, то в первую очередь возникает вопрос о ее диагностике. Задача диагностики культуры в организациях малого предпринимательства – выявить, насколько то, что мы называем организационной культурой, работает на данную организацию. Диагностика начинается с качественной оценки состояния культуры. Для этого необходимо дать, прежде всего, описание практики взаимоотношений в организации:

сотрудников друг с другом;

сотрудников и руководителей;

всего персонала к своей организации;

персонала к клиентам, партнерам, поставщикам и т. д.

Важную роль диагностика играет также в выявлении такого фактора, как сопротивление изменениям. Известно, что любое нововведение сталкивается с сопротивлением. Это сопротивление может быть «идейным» либо иметь подсознательный характер. Под сопротивлением понимается многостороннее явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений. Это сопротивление проявлялось всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Проведенное нами исследование в фирме малого предпринимательства «Владос» было призвано осуществить диагностику и анализ организационной культуры, определить степень контроля менеджмента над культурой, описать методы и инструменты, используемые для ее управления. На основе проведенного анализа была сделана попытка создать образ требуемой культуры, описать основные организационные ценности и принципы поведения.

*2.3. Изменение организационной культуры малого предпринимательства в процессах управленческой практики.* В менеджменте чаще всего под изменением организационной культуры понимают построение новой культуры, что подразумевает разрушение старой. Такие изменения приводят к потере большого числа старых сотрудников, носителей прежней культуры. Но проблема не исчерпывается сменой персонала. Сами лидеры организации оказываются носителями прежней культуры, поэтому для ее изменения необходимо заменить и их. Реально такие смены организационных культур оказывались эффективными только в тех случаях, когда в организации приходили новые лидеры, с полномочиями и реальными возможностями менять большую часть персонала.

На практике изменения организационной культуры связаны с выживанием организации. Если изменения протекают медленнее, чем это требуется, то организация гибнет. В таком процессе развития организации, приводящем к ее изменениям или гибели, организационная культура выполняет роль своеобразного интегратора. Если изменение организационной культуры происходит стихийно, неуправляемо, тогда оно неминуемо предполагает этап хаоса в организации.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур. Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается любая организационная система, является то, что в определенный момент времени она оказывается неспособной справиться с изменениями внешней среды и, соответственно, вынуждена искать пути изменений, способных повысить ее эффективность и динами-

ность. Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает: творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т. д. Это означает, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму.

В социологии управления обычно выделяют несколько этапов подготовки и проведения подобных изменений. Первый этап – размораживание, когда осуществляется подготовка организации к предстоящим изменениям. Ослабевают предыдущие идеи и практики, людей начинают готовить к изменениям. В первую очередь, работникам разъясняется суть стоящих перед организацией проблем и предстоящих изменений. Второй этап – реструктурирование (действие), т. е. реализация плана преобразований. При этом если этап размораживания прошел успешно, то все работники будут понимать, почему изменения необходимы и в чем заключается их собственная роль в процессах реструктуризации. Третий, заключительный этап процесса изменений – замораживание, т. е. институциализация новых ценностей и представлений. В результате фиксируется новая модель социальной деятельности, ценностей и поведения.

Руководитель планирует перемены в организации, но делают их люди, а значит, люди должны менять свое поведение, меняться сами. Именно в этом случае возникает сопротивление как сознательные действия человека (иногда бездействие), направленные на затягивание принятия и реализации тех или иных решений в организации. Исследователи единодушны в том, что сопротивление изменениям в организации возникает всегда и практически во всех организациях, однако сила сопротивления проявляется по-разному.

На основе проведенного анализа организационной культуры фирмы «Владос» были предложены рекомендации по ее изменению, которые изложены в диссертационном исследовании.

Таким образом, проблемы повышения эффективности организационной культуры постоянно возникают перед руководством практически любой организации. Особенно ак-

туальны эти проблемы для предприятий малого бизнеса. Причинами этого являются такие факторы, как развитие новых сфер бизнеса; выход на новые рынки; поиск новых инвестиций и осознание того, что низкая организационная культура сдерживает их приток; малая отдача сложившейся организационной культуры.

На различных стадиях организационного развития культура выполняет разные функции, а потому изменение на каждой стадии происходит по-своему. На этапе формирования организации культура, как правило, положительно влияет на рост компании и поэтому требует совершенствования, конкретизации и четкого доведения ее требований до работников. На стадии среднего возраста организации культура становится все более разнообразной: в ней формируется несколько субкультур. В этой связи одной из стратегических задач лидеров становится определение нуждающихся в изменении элементов, тем более, что к этому времени у лидеров имеется уже гораздо больше рычагов для преобразования представлений. Для осуществления самого изменения возможно навязывание убеждений, преобразование или даже такая кардинальная мера, как разрушение и последующее перерождение организации.

Изменение организационной культуры связано со сменой ценностей и социальных технологий, формированием новой мотивационной среды. Процесс изменения должен включать в себя некие размораживающие силы, состоящие из противоречащей информации, создания чувства беспокойства или вины и ощущения психологической безопасности. Процесс изменения завершается замораживанием, когда новые культурные представления стабильно используются для решения проблем или уменьшения чувства тревоги.

**В заключении** обобщаются основные теоретические и практические результаты, полученные в диссертационной работе.

**По теме диссертационного исследования опубликованы следующие работы:**

1. Кичинин А.Ф. Малое предпринимательство как феномен российской исторической и социокультурной действи-

тельности // Путь в науку. Молодые ученые об актуальных проблемах социальных и гуманитарных наук. – Ростов н/Д, 2003. – Вып. 4. – 0,3 п. л.

2 Кичинин А.Ф. Управление организационной культурой малого предпринимательства (теоретические подходы) // Рубикон: Сб. науч. работ молодых ученых. – Ростов н/Д, 2005. – Вып. 35. – Прил. 1. – 3,17 п. л.

3. Кичинин А.Ф. Модель управления организационной культурой малого предпринимательства // Рубикон: Сб. науч. работ молодых ученых. – Ростов н/Д, 2005. – Вып. 35. – Прил. 2. – 3,28 п. л.

Подписано в печать 12.09.2005. Печ. л. 1,5.  
Тираж 100 экз. Заказ 361

---

Отпечатано в типографии редакционно-издательского отдела  
Краснодарской академии МВД России  
350005, г. Краснодар, ул. Ярославская, 128

3

№ 19275

РНБ Русский фонд

2006-4  
16928

7 7 7