

УДК 330

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ВЛИЯНИЯ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ МОНГОЛЬСКОЙ КУЛЬТУРЫ)****А. Бор**

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

E-mail: amarsanaa.b@ife.edu.mn

В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к определению категории «организационная культура» и приводятся результаты диагностики состояния организационной культуры в корпорациях Монголии; для достижения поставленной цели в работе сформулированы и последовательно решены следующие задачи: выполнен обзор современного состояния организационной культуры в монгольских корпорациях и предприятиях, дан анализ состояния организационной культуры, сделаны выводы и рекомендации по совершенствованию организационной культуры в компаниях Монголии.

Ключевые слова: организационная культура, диагностика, модель Д. Денисона, метод OCAI.

**ORGANIZATIONAL CULTURE AS IMPACT FACTOR
ON EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT
(BY EXAMPLE OF MONGOLIAN CULTURE)****A. Bor**

Saint-Petersburg State University of Economics

E-mail: amarsanaa.b@ife.edu.mn

The article considers theoretical and methodological approaches to the definition of the «organizational culture» category, and the results of the diagnostics of the state of the organizational culture in corporations of Mongolia are presented; the following tasks were formulated and solved gradually to accomplish the target goal: the review of the modern state of the organizational culture in Mongolian corporations and enterprises is made; the analysis of the state of the organizational culture is given, conclusions and recommendations regarding the improvement of the organizational culture in companies of Mongolia are made.

Key words: organizational culture, diagnostics, model of D. Denison, method OCAI.

Развитие и конкурентноспособность предприятий в эпоху рыночной экономики требует от организаций быстрой реакции на изменения внешней среды и адаптации к ним. Для решения проблемы обеспечения эффективного функционирования современных корпораций необходимо выявить и учесть все факторы, влияющие на эффективное управление. Одним из таких факторов является организационная культура. Особую актуальность рассматриваемый фактор приобретает, прежде всего, на примере монгольских корпораций, которые в своем развитии переживают процесс исторической, географической и экономической трансформации.

Исследования, посвященные диагностике организационной культуры, принадлежат зарубежным, российским и монгольским ученым (К. Кэмерон, Р. Куинн, Е. Schein, С. Handy, D. Denison, К. Соловьевко, Г. Батхурэл, П. Наранцэцэг, П. Эрдэнэзул.).

Проблемы, связанные с влиянием организационной культуры на управление корпорации Монголии, являются недостаточно изученными. Теоретическая и практическая значимость проблемы и недостаточность ее разработанности применительно к быстро трансформирующимся и развивающимся корпорациям в Монголии стали основанием для выбора темы, цели и задач данного исследования.

Объектом исследования являются крупные компании Монголии, предметом исследования – организационная культура монгольских корпораций.

Цель данной работы – диагностика и анализ организационной культуры.

Для достижения цели поставлены и реализованы следующие задачи:

1) рассмотреть понятие организационной культуры, провести обзор на нынешнее состояние организационной культуры на монгольских корпорациях;

2) провести диагностику организационной культуры;

3) проанализировать организационную культуру;

4) привести рекомендации по совершенствованию организационной культуры в компании.

Для осуществления эффективного управления национальными корпорациями учредители и их исполнительные директора в последнее время с вниманием относятся к фактору «организационная культура» [1]. Управление монгольской национальной корпорацией на основе культурологического аспекта (как и во всех других странах) имеет свои особенности, к которым относятся национальный менталитет, система разделяемых обществом ценностей, нормы поведения и др. В связи с этим в современном мире успешность деятельности любой корпорации определяется не только новой техникой и современными технологиями управления, но и внедрением и ведением политики организационной культуры.

Эти обстоятельства обосновывают целесообразность диагностики организационной культуры для дальнейшего изменения в целях развития корпорации. Для определения уровня организационной культуры на корпорациях Монголии был проведен тест «Определение уровня организационной культуры» [4]. Респонденты – служащие корпорации Монголии, и для подтверждения данных это исследование мы провели на экспертах, к которым относятся менеджеры топ-уровня, профессора и ученые, проводящие исследования в сфере менеджмента организации. Исследование состоит из 29 суждений, которым нужно дать оценку респондентам, от 1 до 10 баллов. После этого индекс организационной культуры определяется по общей сумме полученных баллов и распределяется по четырем секциям: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Средние показатели по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе: 1–3 упадочное, 4–5 заметное уныние, 6–8 мажорное, 9–10 великолепное.

В исследовании участвовало 145 респондентов, представителей служащих крупных корпораций, которые работают на должности среднего или высшего уровня, и 25 респондентов от экспертной группы, которыми яв-

Таблица 1

Оценка уровня организационной культуры Монголии

Секции	Служащие		Эксперты	
	Индекс	Средняя величина секции	Индекс	Средняя величина секции
Работа	49	7	46	7
Коммуникации	44	7	41	7
Управление	54	7	49	6
Мотивация и мораль	56	7	51	6
Сумма	203		187	

ляются доктора наук, профессора, ученые, ведущие исследования в сфере управления, и управленцы высшего звена. Далее приведем итоги проведенного теста (табл. 1).

Из результатов исследования можно заключить следующее: среднее значение секций довольно стабильно, что видно по опросам служащих и экспертов. Средний балл у экспертов уменьшается только на один пункт в значениях управления и мотивации и морали, но все равно остается на мажорном состоянии в коллективе, что дает хорошую основу для дальнейшего изменения и развития организационной культуры.

Сумма индекса у служащих равна 203, а у экспертов – 187, это в итоге дает нам возможность сделать вывод, что организационная культура на высоком уровне, но в этом интервале занимает низкое место. Далее мы выбрали два метода, которые применяются в диагностике и анализе организационной культуры. Это модели Д. Денисона и методика рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (метод OCAI).

Исследователи организационной культуры Д. Денисон и В.С. Нил, изучив культуру компаний с высокими и низкими показателями, выяснили, что на эффективность функционирования компании оказывают существенное влияние следующие характеристики: вовлеченность сотрудников в общее дело; согласованность; способность к адаптации; миссия компании [2].

Для выявления сильных и слабых сторон организационной культуры, влияющих на эффективность компании, респондентам были розданы анкеты, содержащие 60 утверждений, которые позволяют определить специфические аспекты организационной культуры по каждой из четырех вышеуказанных характеристик. Результаты исследования приведены в табл. 2.

Все индексы, получившиеся в расчетах выше 75 %, должны свидетельствовать о высоком уровне организационной культуры корпорации и ее эффективности. Но как мы видим, на результатах исследования, проведенных на корпорациях Монголии, нет высоких процентов. Следовательно, на корпорациях уровень культуры выше среднего, что совпадает с предыдущим исследованием. Высокие индексы цели и стабильности указывают на высокую отдачу от инвестиций, активов и предоставления услуг, а также на операционную силу корпорации.

Организационную культуру корпораций Монголии можно определить как сильную по следующим характеристикам: наилучшие показатели на корпорациях получила характеристика «способность к адаптации» (69,7 %),

Таблица 2

Результаты исследования по методу Д. Денисона

Характеристики	№	Утверждения	баллы	%	Общий балл	Общий %
Способность к адаптации	1	Способность к изменениям	3,3	66,3	3,5	69,7
	2	Внимание к клиентам	3,5	70,0		
	3	Обучаемость организации	3,6	73,0		
Миссия	4	Стратегическое направление и намерения	3,5	69,9	3,4	67,8
	5	Цели и задачи	3,4	68,1		
	6	Видение	3,3	65,5		
Согласованность	7	Координация и интеграция	3,3	65,4	3,3	66,0
	8	Способность к консенсусу	3,3	65,3		
	9	Вовлеченность в ценности	3,4	67,4		
Вовлеченность	10	Предоставление полномочий	3,4	68,3	3,3	66,9
	11	Возможность развития	3,3	65,9		
	12	Командная ориентация	3,3	66,6		

в том числе утверждения «обучаемость организации» – 73 %, «внимание к клиентам» – 70 %. Характеристика «миссия» получила 67,8 %, из этого показателя мы видим, что корпорации Монголии акцентируют на стратегическом направлении (69,9 %) и ставят конкретные цели и задачи (68,1 %). Утверждение «предоставление полномочий» тоже получило сравнительно высокий уровень 68,3 %. «Вовлеченность в ценности сотрудников» составляет 67,4 %, что означает наличие хорошей основы для развития сильной культуры.

Организационную культуру корпораций Монголии можно определить как слабую по следующим характеристикам: по характеристике «согласованность» утверждения «координация и интеграция», «способность к консенсусу» получили в среднем 66,0 %, из них самый низкий показатель – способность к консенсусу – 65,3 %. Хотя корпорации ставят конкретные задачи и ведут осознанную политику стратегии своей организации, но не определяют видение корпорации, составляющее 65,5 %. Поведение на данный момент руководства монгольских корпораций: концентрирование на внешней и заброшенность внутренней среды корпорации. Еще одна слабая сторона корпорации Монголии – возможность развития сотрудников (65,9 %). Способность к изменениям составляет 66,3 %.

Корпорации, как и всем преуспевающим компаниям с сильной организационной культурой, важно постоянно поддерживать и развивать свои культурные ценности. Далее приводим результаты исследования ценностей на основе рамочной конструкции оценки конкурирующих ценностей (по методу OSAI). Анализ проводится по методу балльной оценки [3]. Сумма баллов по каждой группе показателей (всего 6 групп) составляет 100 баллов (табл. 3).

Адхократический и рыночные квадранты, которые относятся к внешней среде по оценке респондентов, почти равны. Это подтверждает наши ранее сделанные выводы о том, что на данный момент для эффективного

управления корпорацией необходимо сфокусироваться на внутреннюю среду организации. Но это не означает, что надо ставить в поток делопроизводственные работы, такие как приказы, правила, решения. Здесь мы видим, для сотрудников бюрократии на данный момент вполне хватает, предпочтительно убавить на четыре пункта. Клановый квадрант предпочтительно добавить на пять пунктов. Следовательно, взаимоподдержка, коллективная и мотивационная работа не оцениваются на должном уровне.

Из вышеперечисленного можно сделать несколько выводов о том, что организационная культура на хорошем уровне и очевидно, что культура влияет на эффективность работы компании. На этом этапе корпорациям Монголии необходимо сфокусироваться на внутренней среде организации. Сплотить коллектив, провести анализ проведенных работ для составления стратегического плана. Сформулировать миссию, видение, цель и задачи компании. Подобрать для достижения одного подходящую структуру. Потом перейти на внешнюю среду. По оценкам результатов мы видим, что на корпорациях Монголии есть хороший потенциал развития сильной культуры, так как по всем показателям нет больших перепадов, но очевидно, что не ведется политика укрепления и развития организационной культуры.

Литература

1. Бор А. О национальных особенностях культуры управления в Монголии // Вестник НГУЭУ. 2012. № 3. С. 270–275.
2. Соломадина Т.О. Организационная культура компании. М.: Инфра-М, 2007.
3. Сулейманкадиева А.Э. Организационная культура и управление организационными изменениями: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
4. Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учеб. пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. 363 с.

Bibliography

1. Bor A. O nacional'nyh osobennostjakh kul'tury upravlenija v Mongolii // Vestnik NGUJeU. 2012. № 3. P. 270–275.
2. Solomadina T.O. Organizacionnaja kul'tura kompanii. M.: Infra-M, 2007.
3. Sulejmankadieva A.Je. Organizacionnaja kul'tura i upravlenie organizacionnymi izmenenijami: uceb. posobie. SPb.: Izd-vo SPbGUJeF, 2004.
4. Udalov F.E., Alehina O.F., Gaponova O.S. Osnovy menedzhmenta: uceb. posobie. Nizhnij Novgorod: Nizhegorodskij gosuniversitet, 2013. 363 p.

Таблица 3

Результаты исследования конкурирующей ценности в организации по методу OCAI

Квадранты культур	Теперь %	Предпочтительно %
Клановая А	28	33
Адхократия В	24	24
Рыночная С	22	21
Бюрократическая D	26	22
Всего	100	100