

Анатолий Павлович Балашов

(доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Сибирского научно-исследовательского института экономики сельского хозяйства Сибирского федерального научного центра агробиологии Российской академии наук, г. Новосибирск)

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: организационная культура, эффективность, сельскохозяйственное предприятие, методика, апробация.

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании или предприятия признано учеными и практиками во всем мире. Являясь одним из наиболее значимых нематериальных активов, культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех ее функционирования в долгосрочной перспективе.

Процветающие компании, как правило, располагают особым стилем управления, четко выраженным имиджем и корпоративным духом. На данном этапе для повышения эффективности производства они используют не только и не столько признанные в прошлом ценности, такие как иерархия, власть, дисциплина, но и другие: гибкость структуры управления, коллектив, лидерство, творчество, мотивация,

карьерный рост и т.п. Изучение новых ценностей, влияющих на эффективность и конкурентоспособность организаций, представляет особый интерес и для науки, и для практики.

Для выявления характеристик культуры, оказывающих наибольшее влияние на повышение эффективности деятельности организации, Д. Денисоном и его коллегами разработана специальная методика [1]. Модель культуры организации в данной методике включает четыре наиболее значимые ее характеристики (адаптивность, миссию, взаимодействие и вовлеченность), оказывающие наибольшее влияние на эффективность ее деятельности. Для определения их уровня развития в конкретной организации каждой из этих характеристик Денисон предложил по три индикатора (см. табл. 1).

Таблица 1

**Характеристики организационной культуры,
оказывающие наибольшее влияние на ее эффективность***

Характеристики культуры	Индикаторы для оценки уровня развития характеристик культуры
1. Адаптивность	1. Перемены в компании. 2. Ориентир на потребителя. 3. Организационное обучение
2. Миссия	1. Стратегическое планирование. 2. Постановка целей. 3. Видение
3. Взаимодействие	1. Координация. 2. Согласие. 3. Ценности
4. Вовлеченность	1. Развитие способностей. 2. Работа в команде. 3. Ответственность и полномочия

* Составлена автором на основе [1].

Характеристика культуры «Адаптивность» указывает на склонность организации к нововведениям, на способность менеджмента осознавать свои ошибки и учиться на них, на способность к изменениям и ориентации на потребителя. По мнению Денисона, адаптивные компании способны эффективно собирать, анализировать и интерпретировать сигналы, поступающие из внешнего окружения, и трансформировать эту информацию в конкретные изменения внутри предприятия, способствующие более эффективному развитию бизнеса. Характеристика культуры «Адаптивность» включает индикаторы: перемены в компании, ориентир на потребителя, организационное обучение.

Индикатор «*перемены в компании*» означает, что организация способна к созданию эффективных механизмов по удовлетворению потребностей в переменах и совершенствованию бизнес-процессов. Индикатор «*ориентация на потребителя*» подразумевает, что компания хорошо знает своих клиентов и оперативно реагирует на их потребности. Индикатор «*организационное обучение*» показывает, что компания способна улавливать и анализировать сигналы внешней среды, принимать соответствующие решения по повышению эффективности бизнеса. Она способна также делать выводы из собственных ошибок.

Характеристика культуры «Миссия» предполагает понимание сотрудниками предназначения организации, описание целей и направлений стратегического развития, исходя из сложившегося в организации представления о ее будущем. Сотрудники организации с ясно сформулированной миссией понимают, для чего существует их организация, какие потребности она удовлетворяет, какова глобальная цель организации. Правильно сформулированная миссия отражает уникальность организации, создает ощущение единства в действиях сотрудников, положительно сказывается на взаимодействии сотрудников внутри организации. Миссия включает индикаторы: стратегическое планирование, постановка целей и видение.

Индикатор «*стратегическое планирование*» отражает четко сформулированные стратегические цели, которые придают действиям организации целенаправленность. Индикатор «*постановка целей*» характеризует ясные, четко сформулированные цели и задачи, согласующие-

ся с миссией и стратегией компании, которые позволяют каждому сотруднику четко увидеть направление его собственной работы, понять, каким образом его деятельность увязывается с целями и задачами компании в целом. Индикатор «*видение*» означает, что компания имеет четкое понимание перспектив развития и своего состояния в будущем. Сотрудники компании ясно представляют, какой будет их компания. Это вдохновляет сотрудников, служит дополнительным мотиватором и ориентиром, являющимся основой для разработки стратегии.

Характеристика культуры «Взаимодействие» показывает уровень интеграции и координации, эффективность и согласованность действий различных подразделений и сотрудников для достижения общеорганизационных целей. Эффективное взаимодействие между сотрудниками является ключевым фактором интеграции, координации и контроля внутри организации. Управление, основанное на интеграции и координации, более эффективно, чем управление, базирующееся на четких правилах и регламентах. Взаимодействие включает следующие индикаторы: координация, согласие, ценности.

Индикатор «*координация*» указывает на то, что разные подразделения компании способны эффективно взаимодействовать для совместного решения поставленных задач. Принадлежность сотрудников организации к различным подразделениям не мешает их совместной работе. Индикатор «*согласие*» подразумевает, что сотрудники компании способны к достижению консенсуса в спорных ситуациях. Конфликтные ситуации, как правило, быстро улаживаются. Согласованные действия способствуют успеху компании. Смысл индикатора «*ценности*» заключается в том, что сотрудники организации разделяют единые принципы поведения и набор ценностей.

Характеристика культуры «Вовлеченность» понимается как степень участия сотрудников в деятельности организации, как состояние, при котором сотрудники чувствуют, что их деятельность тесно связана с целями организации, что они наделены полномочиями, что ценится работа в команде и приоритет отдается развитию человеческих способностей. Компаниям с высокой степенью вовлеченности характерна высокая степень личной ответственности сотрудников за общие результаты деятельности.

Управление такими компаниями базируется на принципах добровольности и непринужденности, им не характерны формализм и бюрократия. Сотрудники компании с высокой степенью вовлеченности, подобно собственникам, заботятся о долгосрочном благосостоянии компании. Данная характеристика включает индикаторы: развитие способностей, работа в команде, ответственность и полномочия.

Индикатор *«развитие способностей»* говорит о том, что компания на постоянной основе осуществляет инвестиции в развитие навыков и способностей персонала, для того чтобы поддерживать конкурентоспособность компании в целом, а также повышать эффективность решения отдельных производственных задач. Индикатор *«работа в команде»* выражает то, что сотрудники компании в совместной работе ориентированы на сотрудничество и взаимную поддержку, а не на конкуренцию. Специалисты ощущают свою личную ответственность за достижение общекомандных целей. Индикатор *«ответственность и полномочия»* характеризует ситуацию, когда сотрудники компании инициативны, когда имеют достаточно возможностей для того, чтобы оказывать влияние на рабочие процессы, к которым они имеют отношение. Такая ситуация способствует развитию чувства собственности и ответственности за будущее развитие компании.

В результате многолетних исследований Денисоном и его коллегами была установлена связь между данными индикаторами культуры и эффективностью организации. Было также установлено, что высокий уровень каждого индикатора важен для успешной деятельности организации.

Для оценки организационной культуры Денисоном предложена анкета (см. [2]), в которой 60 утверждений, описывающих различные аспекты культуры. Каждому индикатору организационной культуры соответствует пять утверждений. При оценке того или иного утверждения респондент может поставить от 1 до 5 баллов.

Характеристика организационной культуры *«Адаптивность»* оценивается по первым 15 утверждениям. *«Миссия»* оценивается в утверждениях 16–30. *«Взаимодействие»* получает оценку в утверждениях 31–45. Оценка характеристики *«Вовлеченность»* производится

по ответам на вопросы 46–60. После анкетирования проводится подсчет баллов по каждому индикатору в среднем по всем респондентам.

Описание и оценка полученных результатов анализа организационной культуры производится исходя из сущности индикаторов. Например, если индикатор *«ориентация на потребителя»* получит высокий балл, то это будет означать, что данная организация хорошо работает со своими клиентами, оперативно реагирует на их потребности и пожелания; и это оказывает влияние на повышение эффективности ее деятельности. Аналогичным образом обобщаются результаты опроса респондентов по другим индикаторам.

Диагностика организационной культуры некоторых предприятий Новосибирской области по методике Денисона показала, что она имеет как сильные стороны, так и некоторые недостатки. Сильной стороной данной методики является то, что по результатам анализа можно выявить наиболее значимые характеристики организационной культуры, влияющие на эффективность ее деятельности.

Недостатками данной методики являются трудности, возникающие при анкетировании во время оценки респондентами предлагаемых утверждений по 5-балльной шкале. Неоднозначно воспринималась российскими респондентам и сущность некоторых утверждений. Сложно было также респондентам оценить в баллах эти утверждения применительно к своей организации. Поэтому анкета Денисона была существенно переработана автором совместно с А. Непомнящим [3].

Сущность внесенных в анкету изменений и алгоритм определения наиболее значимых характеристик культуры, влияющих на ее деятельность, заключается в следующем.

Все утверждения в анкете были преобразованы в ответы на вопросы. В связи с тем, что у респондентов были затруднения в выставлении баллов по каждому утверждению, балльная оценка заменена на качественные варианты ответов. Причем в анкете респондентам предложены варианты ответов.

Например, на вопрос: *«Легко ли в вашей организации происходят изменения под воздействием внешних факторов?»* – предложены варианты ответа: А – да, Б – в основном да, В – иногда да, Г – в основном нет, Д – нет. На

вопрос: «Часто ли замечания и рекомендации клиента приводят к изменениям в вашей организации?» – предложены варианты ответа: А – всегда, Б – часто, В – редко, Г – очень редко, Д – никогда. На вопрос: «Как бы Вы оценили организационную культуру вашей организации?» – предложены варианты ответа: А – очень

сильная, Б – сильная, В – в основном сильная, Г – слабая, Д – очень слабая. Всего для 60 вопросов предложены 6 разновидностей вариантов ответов.

Предложен также инструментарий для перевода ответов респондентов из качественной формы в количественные показатели (см. табл. 2).

Таблица 2

Таблица перевода ответов респондентов на вопросы анкеты из качественной (словесной) оценки в количественную (цифровую)

Номера вопросов	Варианты ответов и их оценка в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1–3, 5–9, 11, 12, 14, 15–27, 29–39, 41–54, 56–60	1,0	0,75	0,5	0,25	0
4, 10, 13, 28, 40, 55	0	0,25	0,5	0,75	1,0

Оценка респондентами характеристик и индикаторов организационной культуры производится так же, как и в оригинальной методике. Характеристика «Адаптивность» оценивается по первым 15 вопросам, в том числе: индикатор «перемены в компании» – по вопросам 1–5; «ориентация на потребителя» – 6–10; «организационное обучение» – 11–15. «Миссия» – по вопросам 16–30, в том числе: «стратегическое планирование» – 16–20; «постановка целей» – 21–25; «видение» – 26–30. «Взаимодействие» получает оценку в вопросах 31–45, в том числе:

«координация» – 31–35; «согласие» – 36–40; «ценности» – 41–45. Оценка характеристики «Вовлеченность» производится по ответам на вопросы 46–60, в том числе: «развитие способностей» – 46–50; «работа в команде» – 51–55; «ответственность и полномочия» – 56–60.

После опроса респондентов их ответы (см. табл. 2) переводятся из качественной (словесной) формы в баллы. Далее по каждому респонденту и каждому индикатору определяется средняя оценка как среднее арифметическое оценок на 5 вопросов (см. табл. 3).

Таблица 3

Таблица для расчета средней оценки респондентом характеристик культуры организации

Номера вопросов в анкете	Наименование характеристик и индикаторов	Оценка респондента	
		Сумма на пять вопросов, баллов	Средний балл
1	2	3	4
Адаптивность			
1–5	Перемены в компании		
6–10	Ориентир на потребителя		
11–15	Организационное обучение		
Миссия			
16–20	Стратегическое планирование		
21–25	Постановка целей		
26–30	Видение		
Взаимодействие			
31–35	Координация		
36–40	Согласие		
41–45	Ценности		

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
Вовлеченность			
46–50	Развитие способностей		
51–55	Работа в команде		
56–60	Ответственность и полномочия		

После нахождения средних оценок каждого из 12 индикаторов по каждому респонденту рассчитываются средние значения индикаторов в целом по предприятию и заносятся в таблицу. Далее по этой же таблице находятся средние значения оценок (в баллах) каждой характеристики организационной культуры (графа 5,

строки 1, 2, 3, 4) и ее средний балл (графа 5, строка 5) (см. табл. 4).

Для качественной оценки уровня развития организационной культуры используется специальная шкала. Чем больше баллов получила та или иная характеристика культуры, тем выше оценивается ее уровень развития (см. табл. 5) [4].

Таблица 4

Алгоритм расчета характеристик организационной культуры

Характеристики организационной культуры	Индикаторы (среднее значение по всем респондентам, баллов)			Среднее значение 3-х индикаторов, баллов, алгоритм расчета: (гр. 2 + гр. 3 + гр. 4) : 3
1. Адаптивность	Перемены в компании ()	Ориентир на потребителя ()	Организационное обучение ()	
2. Миссия	Стратегическое планирование ()	Постановка целей ()	Видение ()	
3. Взаимодействие	Координация ()	Согласие ()	Ценности ()	
4. Вовлеченность	Развитие способностей ()	Работа в команде ()	Ответственность и полномочия ()	
5. Организационная культура, в целом	Алгоритм расчета: (стр. 1 + стр. 2 + стр. 3 + стр. 4) : 4			

Таблица 5

Шкала оценки уровня развития организационной культуры

Оценка культуры, в баллах	Уровень развития культуры
0–0,25	Очень низкий
0,26–0,5	Низкий
0,51–0,75	Средний
0,76–1,0	Высокий

На основе этих оценок делается вывод об общем уровне развития организационной культуры, устанавливаются характеристики, оказывающие более существенное влияние на

повышение эффективности деятельности организации.

Данная методика была апробирована автором совместно с А. Писковец на материалах

ООО «Сибирский парк» [5]. Это одна из сельскохозяйственных организаций малого бизнеса Новосибирской области. Основными направлениями деятельности организации является выращивание и продажа посадочного материала плодово-ягодных культур и декоративных растений. Организация работает как с юридическими, так и с физическими лицами.

Для анализа культуры было привлечено 10 сотрудников этой организации.

Оценка респондентами элементов культуры проводилась путем выбора варианта ответа из пяти предложенных в анкете. После опроса сотрудников их ответы по таблице 2 переведены в баллы.

Результат перевода ответов респондентов на первый вопрос: «Легко ли в вашей организации происходят изменения под воздействием внешних факторов?» – из качественной формы в баллы приведен в таблице 6.

Таблица 6

Результат перевода ответов респондентов на первый вопрос анкеты из качественной (словесной) оценки в баллы в ООО «Сибирский парк»

Респондент	Выбранный вариант ответа	Оценка ответа, балл
1*	А	1
2	Б	0,75
3	Б	0,75
4	В	0,5
5	А	1
6	Б	0,75
7	Г	0,25
8	В	0,5
9	Б	0,75
10	А	1

* Здесь и далее в таблицах респонденты обозначены номерами 1, 2, 3, ... 10.

Аналогичным образом были переведены в баллы и сгруппированы ответы респондентов на остальные вопросы.

Далее определена средняя оценка каждого индикатора как среднее арифметическое оценок по пяти вопросам. После этого рассчитаны средние значения характеристик организационной культуры.

Например, при расчете индекса (балла) характеристики организационной культуры «Адаптивность» вначале были определены средние оценки по вопросам, относящимся к индикаторам этой характеристики:

- переменны в компании (вопросы с 1 по 5);
- ориентир на потребителя (вопросы с 6 по 10);
- организационное обучение (вопросы с 11 по 15).

Для примера приводим расчет средней оценки индикатора «перемены в компании» (см. табл. 7).

По итоговым данным этой таблицы определен средний уровень индикатора «перемены в компании» по всем десяти респондентам. Он составил 0,725 балла $[(0,85 + 0,75 + 0,65 + 0,65 + 0,8 + 0,7 + 0,4 + 0,65 + 0,85 + 0,95) / 10]$.

Расчеты других индикаторов характеристики культуры «Адаптивность» были произведены аналогичным образом. Они составили:

- «ориентация на потребителя» (вопросы с 6 по 10) – 0,865 балла;
- «организационное обучение» (вопросы с 11 по 15) – 0,515 балла.

Средний индекс характеристики «Адаптивность» составил 0,702 балла $[(0,725 + 0,865 + 0,515) / 3]$.

Аналогичным образом были определены также уровни развития остальных характеристик организационной культуры: «Миссия», «Взаимодействие», «Вовлеченность» – и занесены в таблицу 8.

Таблица 7

Расчет средней оценки индикатора «перемены в компании» в ООО «Сибирский парк»

Вопросы анкеты	Ответы респондентов, количество баллов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Легко ли в вашей организации происходят изменения по воздействию внешних факторов?	1	0,75	0,75	0,5	1	0,75	0,25	0,5	0,75	1
2. Стараются ли организация соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде?	0,75	0,75	0,5	0,5	1	0,75	0,5	0,75	1	1
3. Как часто организация использует новые, улучшенные способы выполнения работы?	0,75	0,75	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5	0,5	1
4. Как часто перемены в организации вызывают сопротивление сотрудников?	0,75	0,5	0,5	0,75	0,25	0,5	0	0,5	1	0,75
5. Как часто различные отделы организации сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение?	1	1	1	1	1	1	0,75	1	1	1
В среднем на пять вопросов	0,85	0,75	0,65	0,65	0,8	0,7	0,4	0,65	0,85	0,95

Таблица 8

Результаты расчета характеристик организационной культуры ООО «Сибирский парк» (количество баллов)

Характеристики организационной культуры	Наименования индикаторов характеристик организационной культуры и их оценка			Значение характеристик организационной культуры
1. Адаптивность	Перемены в компании, 0,725	Ориентация на потребителя, 0,865	Организационное обучение, 0,515	0,702
2. Миссия	Стратегическое планирование, 0,555	Постановка целей, 0,700	Видение, 0,740	0,665
3. Взаимодействие	Координация, 0,845	Согласие, 0,715	Ценности, 0,605	0,722
4. Вовлеченность	Развитие способностей, 0,655	Работа в команде, 0,900	Ответственность и полномочия, 0,750	0,768
5. Организационная культура, в целом	Алгоритм расчета: (стр. 1 + стр. 2 + стр. 3 + стр. 4) / 4			0,714

На основе информации этой таблицы определена общая оценка организационной культуры как среднеарифметическая четырех характеристик. Так, общая оценка организационной культуры ООО «Сибирский парк» составила 0,714 балла $[(0,702 + 0,665 + 0,722 + 0,768) / 4]$.

По количественным характеристикам организационной культуры, рассчитанным в

этой таблице, и шкалы оценок в таблице 5, определен их уровень развития. Так, характеристика «Вовлеченность» имеет самый высокий уровень развития. Остальные характеристики имеют средний уровень развития. Организационная культура ООО «Сибирский парк» в целом соответствует среднему уровню развития.

Основополагающий принцип методики Денисона звучит примерно так: на повышение эффективности компании более сильное влияние оказывают характеристики культуры, имеющие более высокий уровень развития. Исходя из этого принципа, можно сделать заключение, что наибольший вклад в повышение эффективности этой организации оказывает характеристика культуры «Вовлеченность», которая получила оценку 0,768 балла. Из других элементов культуры наибольший вклад в повы-

шение эффективности ООО «Сибирский парк» вносят индикаторы: «работа в команде» (0,900 балла), «ориентация на потребителя» (0,865 балла), «координация» (0,845 балла). Руководители ООО «Сибирский парк» признали объективность полученных результатов. Следовательно, данную методику можно использовать для определения характеристик организационной культуры других сельскохозяйственных предприятий, оказывающих наибольшее влияние на эффективность их деятельности.

Библиографический список

1. Denison, D.R. Corporate culture and organizational effectiveness / D.R. Denison. – New York : John Wiley & Sons, 1990. – P 17.
2. Балашов, А.П. Диагностика организационной культуры : монография / А.П. Балашов, А.В. Непомнящий.– Новосибирск : Сиб. ун-т потреб. кооперации, 2011. – С. 140–143.
3. Там же. – С. 144–149.
4. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии / Е.В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2001. – 349 с.
5. Балашов, А.П. Организационная культура : учебное пособие / А.П. Балашов. – М. : Вузовский учебник ; Инфра-М, 2016. – 278 с.

References

1. Denison, D.R. Corporate culture and organizational effectiveness / D.R. Denison. – New York : John Wiley & Sons, 1990. – P 17.
2. Balashov, A.P. Diagnostika organizatsionnoy kulturyi : monografiya / A.P. Balashov, A.V. Nepomnyaschiy.– Novosibirsk : Sib. un-t potreb. kooperatsii, 2011. – S. 140–143.
3. Tam je. – S. 144–149.
4. Sidorenko, E.V. Metodyi matematicheskoy obrabotki v psihologii / E.V. Sidorenko. – SPb. : Rech, 2001. – 349 s.
5. Balashov, A.P. Organizatsionnaya kultura : uchebnoe posobie / A.P. Balashov. – M. : Vuzovskiy uchebnyk ; Infra-M, 2016. – 278 s.