

На правах рукописи



ТО ТХУ ЧАНГ

**ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОЦЕСС
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Москва – 2017

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» на кафедре Организационно-управленческих инноваций.

Научный руководитель: **Арутюнов Юрий Аванесович**, доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Антонов Виктор Глебович**, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой корпоративное управление Института отраслевого менеджмента

Исопескуль Ольга Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент, Пермский филиал ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», руководитель департамента менеджмента факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики

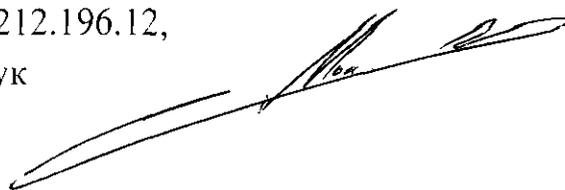
Ведущая организация: **ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»**

Защита диссертации состоится «07» июня 2017 года в 11 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, Российская Федерация, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «___» _____ 2017 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук



Манахов С.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современный системный кризис, который зарождался в 2008 году как финансовый, оказывает существенное влияние на функционирование хозяйствующих субъектов. Его появление и воздействие на деятельности организаций показывает насколько взаимосвязаны и уязвимы существующие социально-экономические системы. В данных условиях нынешние управленческие решения не всегда способствуют ослаблению негативных последствий кризисных явлений. По этой причине растёт число компаний-банкротов и связанных с ними социально-экономических проблем. Несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране функционируют организации, которые продолжают нормально развиваться и достигают новые успехи в своей деятельности (например, рост финансовых показателей, получают доступ к новым нишам).

В результате анализа деятельности данных организаций можно сделать вывод о том, что одним из ключевых факторов, оказывающих серьёзное воздействие на их организационно-управленческий процесс, является разделяемая всеми сотрудниками организационная культура компании.

Важность стратегического управления организациями с учетом особенностей организационной культуры обусловлена тем, что в настоящее время к числу наиболее успешных компаний мира относятся те компании, которые имеют собственную универсальную организационную культуру. Особенность организационной культуры данных организаций позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников.

В настоящее время в научной литературе используются различные определения понятия «организационная культура» и даются многочисленные методики его исследования (например, методики Д.Денисона, Н.В. Левкина, Э.Шейна, Г.Хофстеде, Т.О. Соломанидина и другие). Однако отсутствие структурированности существующих методик затрудняет их использование при рассмотрении вопроса изучения организационной культуры организаций, её уровня развития и влияния на показатели эффективности компаний.

Эффективность многонациональных компаний, в значительной степени, зависит от учёта ими особенностей национальной культуры других стран и от их способности адаптироваться к культурным различиям, поскольку национальная организационная культура оказывает существенное влияние на поведение людей и процесс принятия решений в компании. Кросскультурные характеристики организационной деятельности подробно описаны во многих зарубежных изданиях. Однако, в ряде случаев, подобные исследования и подходы всё ещё остаются недостаточно изученными. Учитывая, что Вьетнам по темпам роста является динамично развивающейся страной в мире, исследование особенности национальной организационной культуры Вьетнама с учётом аспекта её связи с деятельностью компаний позволяет расширить знания о национальных особенностях вьетнамского человеческого потенциала и от их влияния на формирование организационного климата в стране.

Таким образом, существенная роль организационной культуры в стратегическом развитии организаций, с одной стороны, и недостаточность

исследования национальной культуры Вьетнама и учёта ее влияния на стратегии деятельности компаний в стране, с другой, обусловили актуальность исследования в области изучения стратегического управления компанией с учетом национальных особенностей организационной культуры.

Степень разработанности и изученности проблемы. Проблемы теории менеджмента и развития теории управления организаций рассмотрены в работах таких зарубежных и российских ученых, как: О.С. Виханский, Л.П. Гончаренко, Дж.П. Коттер, М.Н. Кулапов, Г.Р. Латфуллин, В.В. Масленников, А.И. Наумов, М.Е. Портер, М.Н. Сидоров, Э. Шейн и другие.

Вопросы стратегического управления организациями рассмотрены в работах ученых В.Г. Антонова, Ю.А. Арутюнова, В.А. Барина, В.Р. Веснина, А.Л. Гапоненко, В.И. Маслова, Р. Морана, Л.Е. Никифоровой, С.А. Орехова, Г.В. Осипова и других.

Теоретические основы исследования термина «организационная культура» и близких ему по значению понятий освещались в трудах зарубежных и российских учёных, таких, как: К. Голд, Г.Г. Гордон, В.В. Козлов, А.П. Мюллер, Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Е.М. Смит и другие.

Методологические разработки в части исследования культуры организаций и оценки её влияния на организационную конкурентоспособность представлены в работах зарубежных учёных, таких, как: Д. Денисон, К. Камерон, Т.Дж. де Конинг, Дж. Мартин, В. Ван де Пост, Д.М. Руссо, Дж.Л. Хескетт, Г. Хофстеде и другие. Вопросам влияния организационной культуры на результат деятельности компании посвящены работы таких российских учёных, как: Н.В. Левкин, Л.С. Леонтьева, Т.О. Соломанидина, В.А. Спивак, О.Г. Тихомирова и другие.

Исследования российской организационной культуры и методологических подходов к её изучению проводились российскими учеными И.Ю. Абаловом, А.А. Вязанкиных, Э.А. Капитоновом, О.А. Сергеевых, К.А. Феофановом и другие.

Результаты исследования особенности национальной культуры Вьетнама, стратегических особенностей управления компанией в стране нашли отражение в трудах вьетнамских учёных, таких, как: Буй Куок Чау, Конг Дё, Лё Бак, Нгуен Дык Тхань, Нгуен Куанг Чунг, Туиет Май, Фан Нгок, Хо Ши Куи, Хонг Ти, Хуинь Ньы Фьонг, Чан Нгок Тхем и другие.

В трудах вышеперечисленных учёных отражаются результаты исследования понятия «организационная культура» или близких по значению терминов, однако история развития термина рассматривается редко. Отсутствуют авторитетные работы, обобщающие существующие методики исследований организационной культуры и их структурирования, а также работы (в том числе русскоязычные) по изучению национальных особенностей организационной культуры Вьетнама и её влияния на деятельность организаций во Вьетнаме.

Таким образом, актуальность и недостаточная научная разработанность термина «организационная культура», а также проблема оценки её влияния на

стратегическое управление организацией послужили основой для обоснования темы и актуальности диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования заключается в оценке влияния национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями для повышения эффективности системы контроля за деятельностью хозяйствующего субъекта.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Разработать алгоритм стратегического управления организацией с учетом особенностей её организационной культуры.
2. Систематизировать методики исследования организационной культуры организаций.
3. Предложить критерии для проведения сравнительного анализа существующих методик количественной оценки организационной культуры.
4. Исследовать особенности вьетнамской организационной культуры и российской организационной культуры, и изучить влияние особенностей вьетнамской национальной культуры на организационную культуру компаний, осуществляющих деятельность на территории Социалистической Республики Вьетнам.
5. Разработать новый методический подход оценки организационной культуры с учетом национальных особенностей.
6. Исследовать риски, встречающиеся в организациях при низком развитии аспектов организационной культуры, и разработать рекомендаций по снижению рисков, связанных с низким уровнем развития организационной культуры на уровне субъекта хозяйственной деятельности.

Объектом исследования выступает организационная культура компаний, процессы становления и развития организационной культуры современных компаний.

Предметом исследования является экономические и организационно-управленческие отношения, складывающиеся в процессе управления организационной культурой как инструмента стратегического развития компаний.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретическую основу исследования составили научные труды зарубежных и российских ученых в таких областях, как эффективность управления, стратегический менеджмент, организационное поведение, организационная коммуникация, а также труды вьетнамских ученых в изучении национальной культуры Вьетнама. Методологической основой исследования являются методы системного и статистического анализа, сравнения, наблюдения, синтеза, обобщения, структуризации, анкетирования, детализация, метод корреляционного анализа.

Информационной базой исследования служили справочно-статистические данные Департамента регистрации бизнеса при Министерстве планирования и инвестиций Социалистической Республики Вьетнам, научные

публикации в периодических изданиях, материалы научных конференций и семинаров, электронные источники и ресурсы Интернета, данные исследуемых компаний (в том числе Государственная авиационная компания Вьетнама («Vietnam Airlines»), «FPT», «МН-НУ», «TANIRUCO», «Unilever Viet Nam» и другие), а также результаты собственных исследований автора.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует п.10.14. «Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры» и п.10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Управление жизнеспособностью организации» Паспорта научных специальностей ВАК при Минобрнауки России по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)».

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических предложений и методических подходов по оценке влияния национальных особенностей организационной культуры на процесс стратегического управления организациями, способствующих снижению рисков, связанных с низким уровнем развития организационной культуры на уровне субъекта хозяйственной деятельности.

В процессе работы установлено, что наиболее существенные результаты работы, обладающие научной новизной, состоят в следующем:

1. Обоснована и предложена авторская классификация существующих в настоящее время методик оценки организационной культуры по критерию возможности влияния методов оценки эффективности на качественные и количественные методики оценки организационной культуры компаний. Определены критерии сравнительной характеристики для качественных методик (особенности сотрудников, отношение сотрудников к риску, отношения между организацией и сотрудниками) и количественных методик (по критериям факторов, влияющих на деятельность компании). Применение предложенной автором классификации позволяет менеджеру выбрать наиболее объективные и эффективные методики оценки организационной культуры в зависимости от цели и характеристики конкретной компании.
2. Определены авторские параметры для проведения сравнительного анализа пяти количественных методик оценки организационной культуры (Денисона; Хофстеде; Камерона и Куинна; Ван де Поста, Конинга и Смита; Левкина), среди которых: объект анализа, количество измерений культуры, значимость национальной характеристики организационной культуры, наличие связи между параметрами

организационной культуры и параметрами успешности организации и др. Показана необходимость использования методики Денисона для оценки влияния организационной культуры на результативность стратегического управления.

3. Предложена и обоснована авторская система показателей для осуществления контроля за рисками, возникающими при низком уровне развития различных аспектов организационной культуры компаний, и составлены стратегические карты, показывающие влияние данных рисков на результат деятельности компании.
4. Усовершенствован методический подход к оценке эффективности изменений организационной культуры компаний. Особенностью данного подхода является интеграция ключевых преимуществ существующих методик, обеспечивающих оценку результативности стратегического управления компанией с учетом национальной специфики организаций. Применение интегральной методики позволяет оценить влияние особенностей национальной организационной культуры компаний на результативность стратегического управления.
5. Разработан алгоритм стратегического управления организацией с учетом особенностей её организационной культуры, отличающийся от существующих систем управления дополнением следующих процессов: диагностика состояния организационной культуры; оценка уровня соответствия организационной культуры стратегии; изменение организационной культуры в соответствии со стратегией.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что основные выводы диссертационной работы развивают теоретические основы изучения организационной культуры компаний, национальной организационной культуры Социалистической Республики Вьетнам с учётом аспекта её связи с экономической деятельностью и стратегическим управлением компанией в соответствии с национальной культурой страны.

Практическая значимость результатов исследования. Результаты, полученные в ходе написания диссертационной работы, ориентированы на широкое использование в практической деятельности менеджерами организаций. Интегральная методика исследования организационной культуры, разработанная автором в рамках настоящего исследования, была использована при проведении исследования двух вьетнамских компаний «МН-НУ» и «TANIRUCO», а также при проведении исследования «21 пожарно-спасательного отряда федеральной противопожарной службы по городу Москве (21 ПСО ФПС по г. Москве)».

Основные положения и выводы диссертационной работы могут быть использованы в учебном процессе при проведении лекционных и семинарских занятий по дисциплинам «Организационная культура», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление», «Организационное поведение», «Управление организационными изменениями».

Апробация и внедрение результатов исследования. Теоретические положения исследования были представлены и обсуждались на шести международных конференциях, в том числе: IV Международной научно-практической конференции «Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях» (г. Москва, МЭСИ, 15 мая 2012 г.); XXX Международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления» (г. Москва, Международный центр науки и образования, 25 сентября 2014 г.); XIV Международной научной конференции «Управление экономикой: методы, модели, технологии» (г. Уфа, УГАТУ, 9-11 октября 2014 г.); XXVIII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (г. Новосибирск, Центр развития научного сотрудничества, 29 сентября 2014 г.); XVI Международной заочной научно-практической конференция «Основные направления развития современной экономической мысли в XXI веке» (г. Казань, Общество Науки и Творчества, 27 сентября 2014 г.); XII Международной научно-практической конференции «Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке» (г. Новосибирск, Научный институт глобальной и региональной экономики, 05-06 июня 2015 г.).

Апробация предлагаемой автором интегральной методики исследования организационной культуры осуществлена на двух вьетнамских компаниях «TANIRUCO», «МН-НУ» (подтверждено справкой о внедрении) и «21 ПСО ФПС по г. Москве» (подтверждено справкой о внедрении). Выводы и предложения автора были учтены в деятельности «Vietnam Airlines» (подтверждено справкой о внедрении).

Публикации. Основные результаты исследования опубликованы в 12 научных статьях общим объёмом в 4,39 п.л., в том числе 6 работ объёмом 2,93 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов научных исследований.

Структура и объём работы обусловлены целью, задачами, а также логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников из 186 наименований и 14 приложений. Общий объём работы составляет 191 страниц и включает 19 рисунков, 31 таблицу.

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках первого пункта научной новизны систематизированы современные методики исследования организационной культуры. Автор предлагает классифицировать существующие методики исследования организационной по критерию возможности количественной оценки на качественные и количественные.

Автором дано определение качественной методики исследования организационной культуры как способа анализа описательного характера, основанного на изучении и обобщении собранных первичных данных о компании и информации частного характера (мнение сотрудников о компании, ее ресурсах и возможностях в развитии; уровни мотивации;

предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи) без их количественного выражения. Автором проанализированы и классифицированы 15 качественных методик исследования организационной культуры по 3 ключевым критериям: особенности сотрудников, отношение сотрудников к риску, отношения между организацией и сотрудниками (таблица 1).

Выявлено, что качественные методики оценки организационной культуры позволяют получить наглядный результат исследования и выявить характеристики её культуры, однако, не способствуют раскрытию глубинных особенностей организационной культуры.

Таблица 1 – Качественные методики исследования организационной культуры

№	Критерии	Методики
1	Отношение сотрудников к риску	Типология Т.Е. Дила и А.А. Кеннеди
2	Отношения между организацией и сотрудниками	Типология Р. Акоффа, Типология М. Бурке, Типология Ч. Хэнди, Типология У. Оучи, Типология Г. Ислам и М. Зипур, Методика Э. Шейна, Типология Р. Блейк и Дж. С. Моутон
3	Особенности сотрудников	Типология Ф. Клукхольма и Ф. Л. Стродберга, Методика К. Дж. (Кавакита Джиро), Типология М. Марка и К. Пирсона, Типология Ф.Р. Манфреда Ке де Ври и Д. Миллера, Типология С. Медока и Д. Паркина, Методика Ф. Харриса и Р. Морана, Типология Лари Константин

Автором предложено определение количественной методики исследования организационной культуры как способа анализа, основанного на сборе количественной информации путем проведения различных видов опросов и обработки их результатов. Автором проанализированы и классифицированы 11 количественных методик оценки организационной культуры (таблица 2).

Выявлено, что методики исследования организационной культуры Д. Денисона, Г. Хофстеде, Камерона-Куинна, Ван де Поста-Конинга-Смита и Н. В. Левкина позволяют изучить организационную культуру с учетом особенностей ее внутренней и внешней среды, а в методиках О'Рейли, Чатман и Колдуэлл, Кука-Лафферти, Гласера-Заману, Т. О. Соломанидиной, И. Д. Ладанова и Л. С. Савченко исследуется лишь внутренняя среда компании.

Таблица 2 – Количественные методики исследования организационной культуры

№	Особенности исследования организационной культуры	Методики
1	Учет особенностей внутренней и внешней среды компании	Д.Денисон; Г.Хофстеде; Камерон-Куинн; Ван де Пост-Конинг-Смит; Н.В. Левкин
2	Исследование внутренней среды компании	Кук-Лафферти; Т. О. Соломанидина; Гласер-Заману; И. Д. Ладанова; Л. С. Савченко; О'Рейли, Чатман и Колдуэлл

По мнению диссертанта, знание внутренних и внешних факторов влияния на эффективность деятельности организации дает объективный взгляд на общее состояние организации.

Обобщив вышесказанное, автор считает необходимым проведение детального изучения пяти методик исследования организационной культуры (Д.Денисона, Г.Хофстеде, Камерона-Куинна, Ван де Поста-Конинга-Смита, Н.В. Левкина) и осуществление их сравнительного анализа. Предложенная автором классификация методик оценки организационной культуры позволяет систематизировать аппарат исследования и облегчить менеджерам выбор методики оценки эффективности влияния организационной культуры на результаты хозяйственной деятельности.

В рамках второго пункта научной новизны предложены параметры для проведения сравнительного анализа пяти количественных методик исследования организационной культуры (таблица 3).

Для разработки интегральной методики количественного исследования организационной культуры автор предлагает параметры, по которым сравниваются существующие количественные методики оценки организационной культуры, такие, как: дата разработки, объект анализа, количество направлений культуры, количество вопросов в анкете, шкала балльной оценки, значимость национальной характеристики организационной культуры, наличие связи между параметрами организационной культуры и успешности организации, используемые показатели эффективности.

В результате проведения сравнительного анализа количественных методик исследования организационной культуры сделаны следующие выводы:

- в методиках Денисона, Камерона-Куинна, Ван де Поста-Конинга-Смита объектами анализа являются все сотрудники организации, что делает результат исследования более объективным;
- анкета в методиках Ван де Поста-Конинга-Смита и Хофстеде включает слишком много утверждений (97 и 135, соответственно), что требует немало времени для ее заполнения;
- методика Хофстеде уделяет внимание изучению национальных особенностей сотрудников, однако она не позволяет проанализировать связь между параметрами организационной культуры и параметрами успешности организации, так, как это выполняется в методиках Денисона, Ван де Поста-Конинга-Смита и Левкина.

Выявлено, что методики, которые не учитывают национальные особенности при оценке организационной культуры компании, по сравнению с применяемыми методиками дают возможность учитывать мнение всех сотрудников организации. На наш взгляд, они позволяют рассматривать связи между параметрами организационной культуры и успешностью организации (общая результативность, рыночная доля, рост продаж, прибыль), а также позволяют провести анкетирование с относительно небольшим количеством вопросов в анкете. В связи с этим автором предложено использовать для анализа влияния организационной культуры вьетнамской компании на показатели результативности её деятельности модель исследования организационной культуры Д. Денисона.

Таблица 3 – Сравнительный анализ количественных методик исследования организационной культуры

Критерии	Денисон	Хофстеде	Камерон и Куинн	Ван де Пост, Кониинг и Смит	Левкин
Дата разработки (год)	1990-е	1980-е	1999	1997	2009
Объект анализа	Все сотрудники	Не все сотрудники	Все сотрудники	Все сотрудники	Не все сотрудники
Количество направлений культуры	4 (12 индексов)	6	6	15	3
Количество вопросов (показателей, утверждений) в анкете	60	135	6	97	20
Шкала балльной системы оценки	5	5	100	7	5
Значимость национальной характеристики организационной культуры	Не указана	Указана	Не указана	Не указана	Не указана
Наличие связи между параметрами организационной культуры и успешности организации	Да	Нет	Нет	Да	Да
Используемые показатели эффективности	Общая результативность; рыночная доля; рост продаж; прибыль.	Нет	Нет	Рост суммы активов; рентабельность активов; рентабельность собственного капитала; рентабельность акций.	Рост продаж; текучесть кадров и оплата труда персонала; производительность труда; фондоотдача; оборачиваемость оборотных средств; прибыль; рентабельность активов.

В рамках третьего пункта научной новизны определены риски, возникающие при низком уровне развития различных аспектов организационной культуры компаний, показаны влияние данных рисков на результат деятельности компании и предложена система показателей для осуществления контроля за данными рисками. Стратегическое управление в Государственной авиационной компании Вьетнама осуществляется посредством контроля за выполнением плановых показателей, поставленных её руководством на определенный период деятельности авиакомпания. Выявленное значение организационной культуры в развитии организации и её влияние на эффективность деятельности данной организации приводят к необходимости проведения мер по повышению уровня развития организационной культуры. На основании выделенных в интегральной методике аспектов организационной культуры, автор рассматривает риски, встречающиеся при разработке стратегических инициатив организаций (таблица 4). В целях осуществления контроля за уровнем развития данных рисков автор предлагает систему показателей, представленную в таблице 5.

Данная система показателей была составлена согласно выделенным рискам. По нашему мнению, проведение оценки значений данных показателей позволяет руководству компании лучше осознать состояние работы её управленческих кадров и сотрудников.

Измерение состояния организационно-управленческих процессов компании позволяет выявить факторы, которые препятствуют её операционной деятельности, и предложить меры по снижению влияния данных факторов на производительность компании.

Автором рассмотрены двенадцать ситуаций, связанных с появлением вышеперечисленных рисков в авиакомпании «Vietnam Airlines». На стратегических картах показано влияние каждого риска на изменения внутренних процессов и результатов деятельности авиакомпании. Предложенные стратегические карты позволяют рассмотреть влияние отдельных факторов на стратегическое развитие авиакомпании «Vietnam Airlines», на основании которых будут предложены меры по устранению данных рисков.

В рамках четвертого пункта научной новизны разработана интегральная методика исследования организационной культуры, составленная на основе ключевых преимуществ существующих методик.

Исследование организационной культуры вьетнамской компании с применением методики Денисона позволило выявить её существенные недостатки: не учитываются особенности национальных характеристик сотрудников, и требуется много времени для заполнения анкеты. Выявление этих недостатков послужило причиной разработки интегральной методики количественной оценки организационной культуры.

Таблица 4 – Риски и предложения по снижению возможности их появления

Проблемы в сфере организационной культуры	Возможные последствия (риски)	Стратегические инициативы (что нужно сделать для минимизации риска)
Низкий уровень делегирования полномочий	Отсутствие у сотрудников чувства собственности и ответственности по отношению к организации при невозможности проявления своих инициатив приводит к снижению уровня гибкости бизнес-процессов организации и повышению её издержек	Проведение тренингов по делегированию полномочий с менеджерами всех уровней
Низкий уровень ориентации на работу в команде	Низкая степень эффективности в деятельности организации в связи с отсутствием синергетического эффекта в деятельности персонала, приводящая к сложности в создании и развитии бренда	Реализация проектов по внедрению командных методов работы
Недостаточность инвестиций в развитие навыков персонала	Отсутствие у сотрудников «опережающих» компетенций, необходимых для реализации инновационных проектов, приводит к потере конкурентной позиции организации при высокой степени изменчивости внешней среды	Проведение исследований по выявлению компетенций, наиболее значимых с учетом рыночных трендов, и разработка индивидуальных планов профессионального развития сотрудников, подкрепленных соответствующими инвестициями
Низкий уровень разделения ключевых ценностей	Отсутствие ощущения сопричастности и четких ожиданий сотрудников к общей ценности организации приводит к снижению чувства привязанности сотрудников к организации	Распространение признанных ключевых ценностей организации среди сотрудников в качестве основы взаимодействия в организации
Низкий уровень достижения согласия	Отсутствие согласованности между сотрудниками организации затрудняет процесс разрешения организационных проблем	Проведение мероприятий, способствующих укреплению взаимодействия сотрудников организации
Низкий уровень координации и интеграции	Отсутствие способности сотрудников и подразделений организации работать совместно для достижения общих целей организации повышает риск недостижения данных целей	Проект по внедрению способов эффективной координации работы в организации
Низкий уровень ориентации на перемены	Неспособность организации адаптироваться к изменениям внешней среды и предвидеть будущие перемены приводят к снижению возможности удовлетворения потребностей клиентов	Проведение мониторинга внешней среды и предложение комплекса мер по адаптации организации к изменениям
Низкий уровень ориентации на клиентов	Недопонимание своих потребителей, низкий уровень реагирования на их пожелания и потребности приводят к риску их потери и снижению выручки от реализации продукции и услуг организации	Проведение программ по изучению потребностей клиентов, программ обучения сотрудников отдела продаж и обслуживания клиентов
Недостаточность организационного обучения	Несвоевременное обновление новых знаний, навыков, способностей и инновационных достижений, идущих из внешней среды, повышает риск снижения конкурентоспособности организации	Проведение мониторинга рынка инновационных достижений и получение необходимых новых знаний для развития организации
Низкий уровень стратегической направленности	Отсутствие у сотрудников ясного представления о стратегии организации снижает их понимание своего вклада в реализацию стратегии, что приводит к риску снижения производительности сотрудников и организации в целом	Проведение тренингов по осмыслению стратегической направленности организации и важности работы каждого сотрудника в её достижении
Низкий уровень развития целей и перспектив	Недопонимание сотрудниками целей и перспектив развития организации, привязанных к миссии, видению и стратегии, приводит к их неправильному представлению о направлении работы, что повышает риск недостижения ими поставленных целей	Разработка комплекса мер по распространению целей развития организации, помогающих сотрудникам осознать значимость и целенаправленность своих действий
Низкий уровень развития видения	Низкий уровень ориентированности на будущее руководителей организации и низкий уровень разделяемого видения организации приводят к возникновению противоречивости между краткосрочными и долгосрочными целями организации, а также невозможности увеличения или сокращения её доли рынка	Разработка программы долгосрочного развития организации, позволяющей увязывать её долгосрочные цели с оперативной деятельностью.

Таблица 5 – Система сбалансированных показателей по различным аспектам развития организационной культуры

Проблемы в сфере организационной культуры	Показатели
Низкий уровень делегирования полномочий	<ul style="list-style-type: none"> - уровень разделения информации и её доступности; - ответственность каждого сотрудника за свою работу; - степень вовлеченности сотрудников в работу.
Низкий уровень ориентации на работу в команде	<ul style="list-style-type: none"> - взаимосвязь между деятельностью сотрудника и целями организации; - степень координации и контроля работы в организации.
Недостаточность инвестирования в развитие навыков персонала	<ul style="list-style-type: none"> - наличие способностей сотрудников; - уровень инвестирования в развитие способностей сотрудников; - степень предоставления сотрудникам самостоятельности в принятии решений.
Низкий уровень разделения ключевых ценностей	<ul style="list-style-type: none"> - набор ценностей, разделяемых сотрудниками и руководством организации; - набор методов управления, разделяемых сотрудниками и руководством организации.
Низкий уровень достижения согласия	<ul style="list-style-type: none"> - способность разрешения разногласий в организации; - способность сотрудников и руководителей идти на компромисс.
Низкий уровень координации и интеграции	<ul style="list-style-type: none"> - ясность подхода к ведению дела в организации; - степень разделяемости взглядов на перспективы развития организации её сотрудниками и руководителями.
Низкий уровень ориентации на перемены	<ul style="list-style-type: none"> - способность организации к быстрому изменению под воздействием внешних факторов; - уровень осведомленности о возможностях и действиях конкурентов; - уровень обновления инновационных способов выполнения работы; - количество сотрудников, сопротивляющихся принятию изменений руководства.
Низкий уровень ориентации на клиентов	<ul style="list-style-type: none"> - степень осведомленности сотрудников и руководителей организации о желаниях клиентов; - уровень влияния предложенных клиентами рекомендаций и замечаний на процесс разработки решений в организации.
Недостаточность организационного обучения	<ul style="list-style-type: none"> - уровень поощрения и вознаграждения инноваций в организации; - степень принятия риска в организации.
Низкий уровень стратегической направленности	<ul style="list-style-type: none"> - степень ясности миссии и осведомленности о ней сотрудников организации; - степень ясности направления деятельности и осведомленности о ней сотрудников организации; - степень ясности стратегии деятельности и осведомленности о ней сотрудников организации.
Низкий уровень развития целей и перспективы	<ul style="list-style-type: none"> - степень открытости целей развития организации; - степень реализуемости целей деятельности организации.
Низкий уровень развития видения	<ul style="list-style-type: none"> - степень разделяемого видения организации.

Процесс разработки интегральной методики количественной оценки организационной культуры состоит из следующих этапов:

1. Составление анкеты, состоящей из 24 утверждений, касающихся национальных особенностей сотрудников.

2. Формирование методики анализа и оценки организационной культуры.

Анкета состоит из 24 утверждений, составленных на основе ключевых преимуществ существующих методик, по которым выставленные сотрудниками оценки определяют профиль организационной культуры. Выявлены измерения культуры при анализе ответов респондентов на утверждения, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Утверждения и значения ответов

Утверждения в анкете	Значения ответов
Мы редко выражаем свое несогласие с мнением руководителя.	Высокое значение данного показателя отражает высокий уровень дистанции власти в компании, а низкое значение – низкий уровень дистанция власти.
Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.	Увеличение значения данных показателей показывает преобладание в компании коллективистской культуры. а при уменьшении – индивидуалистической культуры.
Работать в нашей организации – значит быть частью её команды.	
Нам важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса.	Высокое значение данного показателя означает, что в компании преобладает маскулистская культура.
Для нас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом.	Высокое значение данного показателя означает, что в компании преобладает культура с долгосрочной ориентацией на будущее.

Для оценки влияния организационной культуры на эффективность деятельности компании используются такие финансовые показатели, как выручка, чистая прибыль и сумма активов. Интегральная методика оценки организационной культуры компаний состоит из 6 стадий:

1. Сбор социальных и финансовых данных о компании.
2. Проверка собранных о компании данных.
3. Анализ собранных данных о компании.

$$OK = \frac{\sum_{i=1}^I (\sum_{n=1}^N a_{in} \div N)}{I},$$

где

OK – значение уровня развития организационной культуры компании;

N – количество респондентов;

n – номер респондента;

I – количество вопросов в анкете;

i – номер вопроса в анкете;

a_{in} – значение оценки респондентов на вопросы в анкете.

4. Формирование общего профиля культуры организаций.

5. Составление отчёта о состоянии организации.

6. Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности организации.

Порядок исследования организационной культуры состоит из следующих этапов (рисунок 1):

1. Раздача анкет и заполнение их сотрудниками организации.
2. Сбор и обработка полученных данных.
3. Анализ и оценка организационной культуры компании.
4. Разработка предложений по повышению эффективности деятельности организации.

Главный вклад диссертанта в разработку интегральной методики исследования организационной культуры состоит в следующем:

1. Составление анкеты с 24 утверждениями, которые позволяют выявить основные особенности национальной организационной культуры.
2. Использование только результатов опроса сотрудников и руководителей компании для дальнейшего исследования организационной культуры.
3. Предложение использовать XYZ – анализ для проверки уровня надёжности результатов анкетирования.
4. Предложение использовать формулу для определения уровня развития организационной культуры компании.

Следует отметить, что процесс составления анкеты и включение утверждений в анкету являются важными моментами в разработке интегральной методики. Утверждения в анкету, составленные автором, позволяют выявить измерения культур данной компании в системе измерений культур, определенных методикой Хофстеде. Цель разработки данной методики состояла в том, чтобы снизить время заполнения анкет респондентами и повысить уровень понимания ими утверждений в анкету.

Для апробации авторской методики исследования организационной культуры проводились исследования двух вьетнамских компаний («МН-НУ» и «TANIRUCO»).

О состоянии компании «МН-НУ» автором сделаны следующие выводы:

1. Организация имеет достаточно чёткое представление о своем предназначении и направлении деятельности (индекс «стратегическое направление и намерение» – 0,7975). Разработанная руководством миссия понятна всем сотрудникам и придаёт их действиям целенаправленность (индекс «видение» – 0,9325, индекс «цели и перспективы» – 0,945).
2. Организация обладает достаточно высоким уровнем преданности сотрудников, своим собственным подходом к ведению бизнеса (индекс «согласие» – 0,825, индекс «координация и интеграция» – 0,8375) и чётким набором ключевых ценностей (индекс «ключевые ценности» – 0,905).

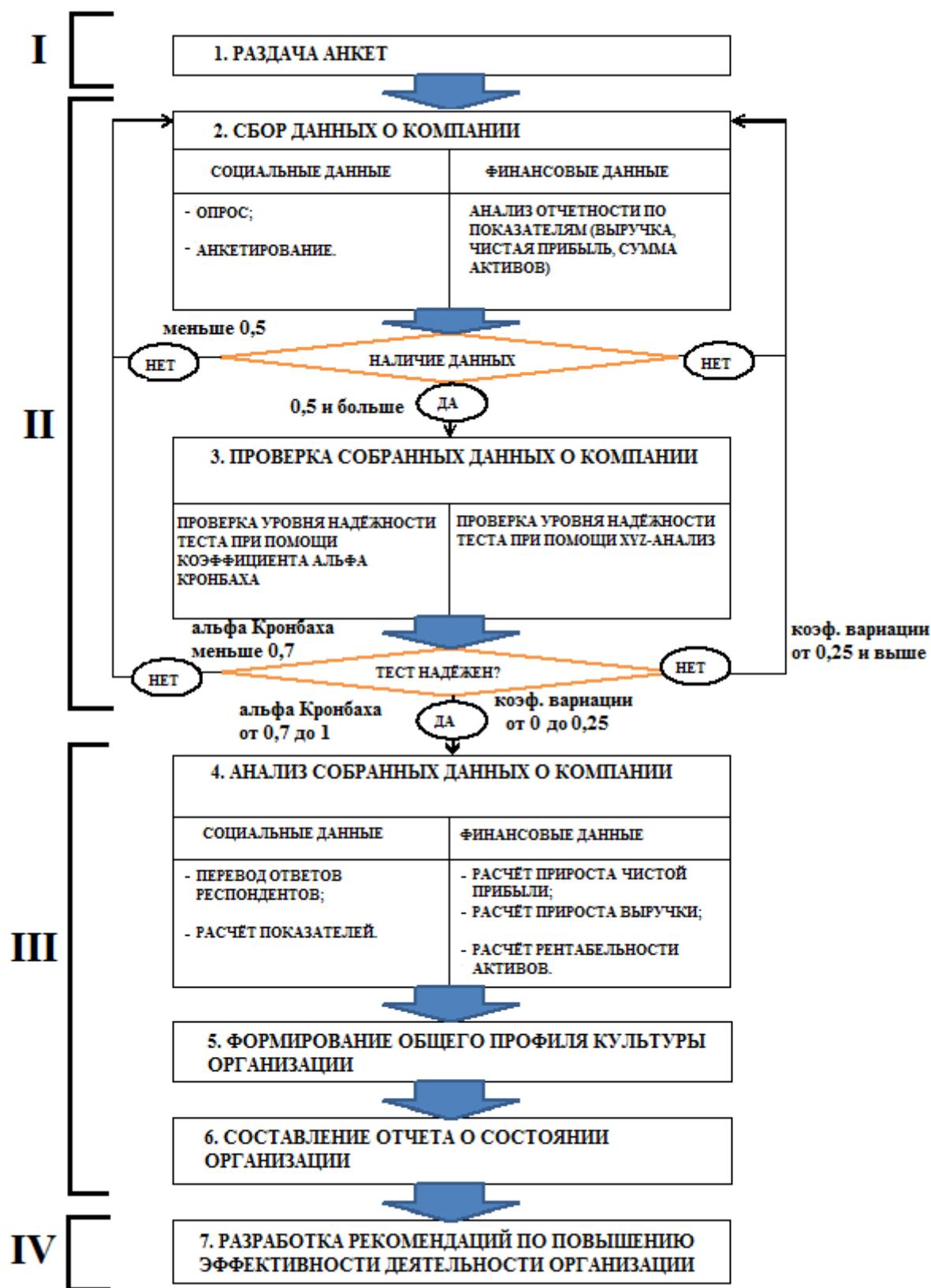


Рисунок 1 – Алгоритм исследования организационной культуры

3. Организация достаточно хорошо понимает пожелания и потребности своих клиентов (индекс «фокусирование на потребителях» – 0,7875), однако хорошо поддается изменению и быстро адаптируется к

- изменениям внешней среды деятельности (индекс «создание изменений» – 0,855 и индекс «организационное обучение» – 0,9475).
4. Сотрудники организации отличаются высокой вовлеченностью: они обладают полномочиями, преданы своей работе и заинтересованы в своей причастности к организации (самый высокий индекс «развитие способностей» – 0,99, индекс «командная ориентация» – 0,96, индекс «делегирование полномочий» – 0,9075).
 5. В целом организация ориентирована на гибкое развитие (суммарный показатель стабильности – 5,243, а гибкости – 5,448) и на внутренний фокус (суммарный показатель внутреннего фокуса – 5,425, а внешнего фокуса – 5,265).

Рассчитанные на основе применения авторской интегральной методики значения показателей организационной культуры компании «МН-НУ» показывают, что данная компания имеет высокий уровень развития культуры. Данное заключение подтверждается финансовыми результатами деятельности компании: компания «МН-НУ» с 2011 по 2013 года имеет показатель рентабельности активов от 3,12 % до 5,5 % и общий показатель прироста выручки выше 26,44 %.

Основные результаты анализа компании «TANIRUCO» на основе применения авторской интегральной методики позволяют утверждать, что:

1. Компания имеет представление о своем предназначении и направлении деятельности, на основании которого выстраивает цели и разрабатывает видение будущего компании (индекс «стратегическое направление и намерение» – 0,497, индекс «видение» – 0,684, самый высокий индекс «цели и перспективы» – 0,8).
2. Компания характеризуется средним уровнем преданности сотрудников и имеет достаточно четкий набор ключевых ценностей (индекс «согласие» – 0,57, индекс «координация и интеграция» – 0,53, индекс «ключевые ценности» – 0,74).
3. Компания не учитывает пожелания и потребности своих клиентов (самый низкий индекс «фокусирование на потребителях» – 0,108), плохо поддается изменению и медленно адаптируется к изменениям внешней среды деятельности (индекс «создание изменений» – 0,264 и индекс «организационное обучение» – 0,22).
4. Сотрудники компании достаточно преданны своей работе и заинтересованы в своей причастности к достижению поставленных целей компании (индекс «развитие способностей» – 0,403, индекс «командная ориентация» – 0,68, индекс «делегирование полномочий» – 0,48).
5. В целом компания ориентирована в большей степени на стабильность (суммарный показатель стабильности – 3,819, а гибкости – 2,149) и на внутренний фокус (суммарный показатель внутреннего фокуса – 3,399, а внешнего фокуса – 2,569).

Автором выявлено, что в отличие от компании «МН-НУ», компания «TANIRUCO» имеет низкий уровень развития организационной культуры (общая оценка организационной культуры компании составляет 0,4974). В результате анализа автором финансовых показателей компании «TANIRUCO» установлено, что на протяжении трёх последовательных лет деятельности компании (с 2011 по 2013 годов) происходило снижение данных показателей (показатели прироста выручки за 2012/2011 год составила -24,02%, а за 2013/2012 год – -26,1%). Несмотря на высокий показатель рентабельности активов компании, происходит резкое снижение данного показателя с 35% в 2011 году до 11,9% в 2013 году.

Результат исследования организационной культуры двух вьетнамских компаний разработанной автором методикой подтверждает существование связи между уровнем развития организационной культуры компании и эффективностью её деятельности.

В рамках пятого пункта научной новизны разработан алгоритм процесса стратегического управления организацией с учетом особенностей её организационной культуры.

Учитывая, что человеческий потенциал принимает участие во всех процессах деятельности организации, проведение изменений в организации без учета его способностей может привести к нежелательным результатам. Выявлено, что изменение стратегии в течение всей жизнедеятельности организаций становится неизбежным процессом, особенно для организаций, осуществляющих деятельность в постоянно меняющейся внешней среде. Под стратегическими изменениями автором подразумеваются изменения во внутренней среде организации, необходимые для приведения её в соответствие с реализуемой стратегией. С учетом того, что стратегическое изменение проводится на основании аналитических данных об изменениях в рыночной среде, оно носит системный характер, который затрагивает все стороны организации.

Следовательно, уровень развития организационной культуры напрямую влияет на достижение стратегических целей организаций, и сильная организационная культура является одним из важнейших факторов её успеха.

На наш взгляд, важность учета организационного капитала в стратегическом управлении приводит к необходимости разработки нового алгоритма стратегического управления организацией, представленного на рисунке 2. Данный алгоритм состоит из следующих восьми этапов:

1. Анализ внутренней и внешней среды организации.

Провести анализ готовности внутренних ресурсов организации и особенностей её внешней среды в целях выявления факторов, влияющих на её функционирование.

2. Определение миссии и цели развития.

Выявить миссию существования организации и определить её основную цель деятельности для формирования основополагающих направлений её развития в долгосрочной перспективе.

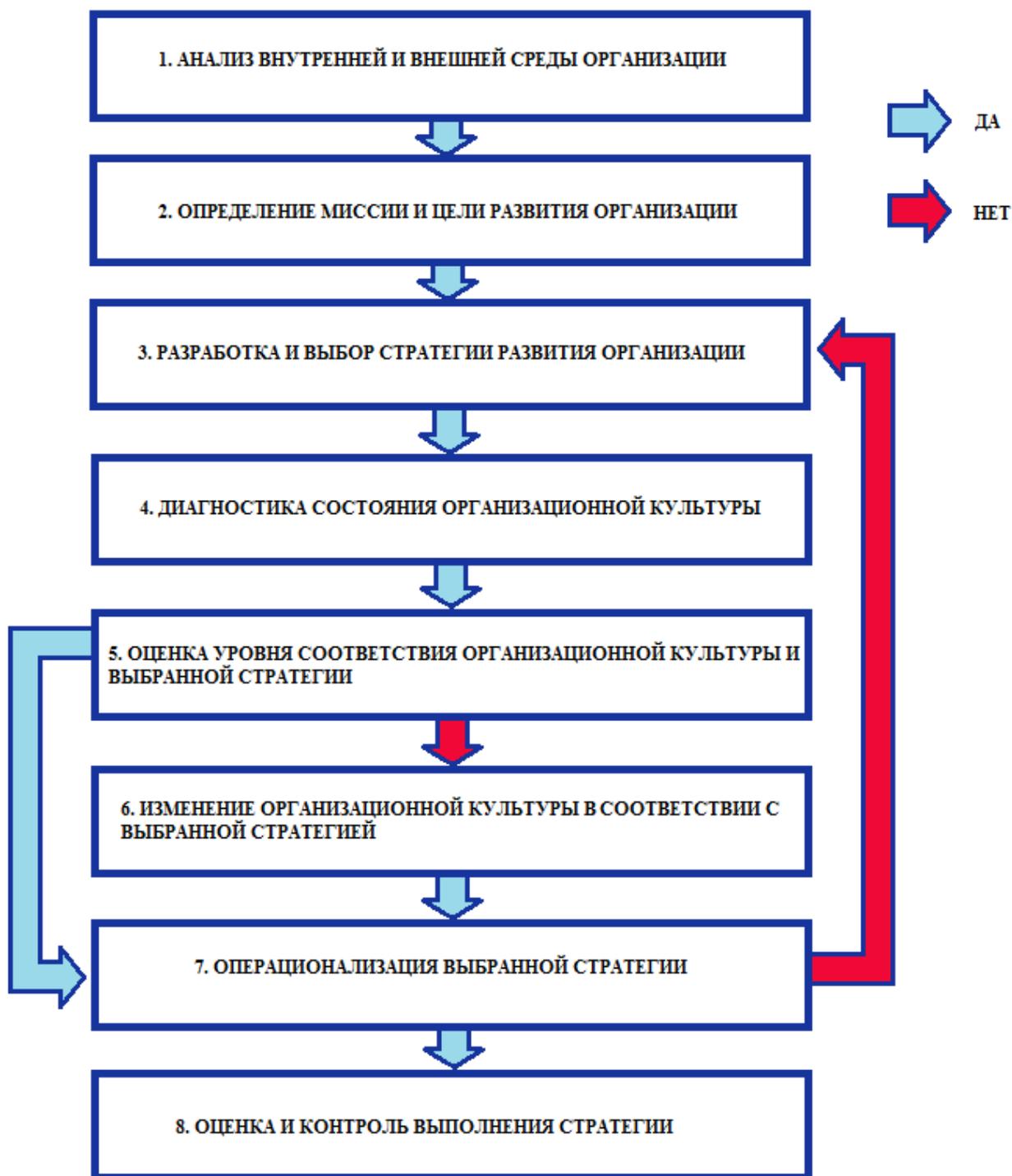


Рисунок 2 – Алгоритм процесса стратегического управления организацией с учетом особенностей организационной культуры

3. Разработка и выбор стратегии развития.

Провести анализ возможностей и перспектив развития организаций, а также установить их соответствия для формирования стратегии её деятельности. Проанализировать предложенные стратегии и выявить наиболее оптимальную стратегию развития организации.

4. Диагностика состояния организационной культуры.

Провести анализ уровня развития организационной культуры и её влияния на функционирование организации.

5. Оценка уровня соответствия организационной культуры и выбранной стратегии.

Провести сравнительный анализ существующей организационной культуры компании и организационной культуры, способствующей реализации выбранной стратегии.

6. Изменение организационной культуры в соответствии с выбранной стратегией.

Предложить комплекс действий по изменению организационной культуры в целях оказания поддержки выбранной стратегии.

7. Операционализация выбранной стратегии.

Разработать комплекс мер и действий, необходимых для внедрения стратегии.

8. Оценка и контроль выполнения стратегии.

Провести мониторинг деятельности организаций и проверку уровня реализуемости стратегии.

По результатам диссертационного исследования были сделаны следующие выводы:

1. В диссертации рассмотрены основные этапы стратегического управления организациями, а также доказана важность учёта влияния организационной культуры на процесс реализации альтернативных стратегий организаций. Автором предложен алгоритм стратегического управления организацией с учетом влияния организационной культуры на её эффективность её деятельности, в котором выведены следующие три новых этапа стратегического управления (диагностика состояния организационной культуры, оценка уровня соответствия организационной культуры стратегией, изменение организационной культуры в соответствии со стратегией).

2. Выявлено, что у организаций с сильной культурой есть больше шансов на достижение успеха, чем организаций с низким уровнем развития организационной культуры. В целях оценки уровня развития организационной культуры в научной литературе описаны многочисленные методики исследования организационной культуры, разработанные учеными разных стран мира. В связи с отсутствием систематизации существующих в настоящее время методик исследования организационной культуры, автором проведена их классификация по критерию возможности влияния методов оценки эффективности на качественные и количественные методики оценки организационной культуры компаний.

3. В данной диссертационной работе автором разработана и представлена комплексная система критериев оценки организационной культуры, учитывающая особенности как внутренней, так и внешней среды организаций. По итогам анализа существующих методик выявлена необходимость использования количественных методик для оценки влияния организационной культуры на результативность стратегического управления. Автором проведен сравнительный анализ пяти количественных методик оценки организационной культуры по таким основным характеристикам, как: объект

анализа, количество измерений культуры, количество вопросов в анкете, шкала балльной системы оценки, значимость национальной характеристики организационной культуры, наличие связи между параметрами организационной культуры и параметрами успешности организации, используемые показатели эффективности.

4. В ходе исследования организационных культур вьетнамских организаций по методике Денисона подтверждено существование связи между уровнем развития культуры компании и показателями её деятельности. Учитывая тот факт, что методика Д.Денисона разработана на материалах зарубежных компаний, автором предложена интегральная методика исследования эффективности изменений организационной культуры компаний с учётом национальных особенностей Вьетнама, позволяющая оценить влияние особенностей организационной культуры национальных организаций на результативность стратегического управления. Основанная на двух существующих известных методиках Д.Денисона и Г.Хофстеде, разработанная автором методика исследования организационной культуры была апробирована на двух вьетнамских компаниях «МН-НУ» и «TANIRUCO». Анализ организационной культуры данных компаний показал, что сильная организационная культура компаний способствует общему росту компании, мобилизуя и стимулируя сотрудников работать для достижения поставленных целей. Данный вывод подтверждается значениями финансовых показателей деятельности компании, представленными в диссертационной работе.

5. В диссертационной работе был проведен ситуационный анализ влияния 12 аспектов организационной культуры, оцененных по авторской методике, на результат деятельности Государственной авиакомпания «Vietnam Airlines». Выявлены риски по данным аспектам организационной культуры и предложены меры по их преодолению. Составлены стратегические карты по 12 аспектам организационной культуры, которые показывают взаимосвязь выявленных рисков с группами целей компании. Автором разработана система сбалансированных показателей по различным аспектам организационной культуры для облегчения контроля за рисками, связанными с низким уровнем развития организационной культуры.

Таким образом, проведенное исследование позволило расширить знания об организационной культуре, существующих методиках изучения организационной культуры, которые обеспечивают не только анализ внутренней среды компании, но и анализ степени её интегрированности во внешней среде. Положения, предложенные автором в диссертации, могут применяться менеджерами компаний при реализации стратегических целей развития компании и в учебном процессе при подготовке менеджеров по управлению персоналом.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации автора по теме диссертационного исследования, в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России:

1. То Т.Ч. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа [Текст] / Т.Ч. То // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 2. – С. 130-134. – 0,4 п.л.
2. То Т.Ч. Анализ организационной культуры: сущность и эволюция развития [Текст] / Т.Ч. То // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2014. – № 3. – С. 94-97. – 0,25 п.л.
3. То Т.Ч. Стратегические изменения в компании и место организационной культуры как объекта их проведения [Текст] / Т.Ч. То // № 3-2014 г. Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – С. 31-37. – 0,53 п.л.
4. То Т.Ч. Сравнительный анализ методик исследования организационной культуры [Текст] / Т.Ч. То // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. Серия вопросы управления. – 2014. – № 4. – С. 27-35. – 0,43 п.л.
5. То Т.Ч. Интегральная методика исследования организационной культуры [Текст] / Т.Ч. То // Интернет – журнал «Науковедение». Том 7. – 2015. – № 1 (выпуск 1 (26) январь-февраль) [Электронный ресурс]. – М.: Науковедение, 2014. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/115EVN115.pdf>, (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/115EVN115. – 0,66 п.л.
6. То Т.Ч., Арутюнов Ю.А. Анализ организационной культуры компании с учетом факторов её формирования [Текст] / Т.Ч. То, Ю.А. Арутюнов // Интернет-журнал «Науковедение». Том 9. – 2017. – № 1 (январь-февраль 2017) [Электронный ресурс]. – М.: Науковедение, 2017. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/86EVN117.pdf>, (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. – 0,66 п.л.

Статьи в сборниках трудов и публикации в других источниках:

7. То Т.Ч. Типология организационной культуры и его влияние на развитие предприятия в условиях нестабильной среды [Текст] / Т.Ч. То // Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Том 2. – Москва: МЭСИ, 2012. – С. 350-355. – 0,2 п.л.
8. То Т.Ч. Организационная культура: эволюция исследования термина [Текст] / Т.Ч. То // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления: сборник статей по материалам XXX Международной заочной научно-практической конференции. – Москва: Международный центр науки и образования, 2014. – № 9 (30). – С. 75-79. – 0,17 п.л.

9. То Т.Ч. Количественные методики исследования организационной культуры [Текст] / Т.Ч. То // Интеграция мировых научных процессов как основа общественного прогресса, ISSN 2308-7641: Международный сборник научных трудов Общества Науки и Творчества. – Казань: Общество Науки и Творчества, 2014. – № 17. – С. 292-297. – 0,23 п.л.
10. То Т.Ч. Организационная культура как объект исследования [Текст] / Т.Ч. То // Управление экономикой: методы, модели, технологии: сборник научных трудов XIV Международной научной конференции. Том 1. – Уфа: УГАТУ, 2014. – С. 236-240. – 0,39 п.л.
11. То Т.Ч. Организационная культура как стратегический инструмент развития компании [Текст] / Т.Ч. То // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов XXVIII Международной научно-практической конференции. – Новосибирск: ЦРНС, 2014. – С. 31-35. – 0,22 п.л.
12. То Т.Ч. Национальная культура Вьетнам: особенности, эволюция становления [Текст] / Т.Ч. То // Экономика и управление народным хозяйством. Научный журнал XII Международной научно-практической конференции «Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке». – Новосибирск: Научный институт глобальной и региональной экономики (НИГРЭ), 2015. – С. 52-54. – 0,25 п.л.