



## **Управление эффективностью деятельностью организации на различных уровнях организационной культуры**

**Нигматуллин А.Р.**, младший научный сотрудник,  
Самарский государственный технический университет, Самара, Россия

**Аннотация.** Многие организации собирают информацию, указывающую, достигают ли их деятельность, программы и политика желаемых результатов, но часто они не используют эту информацию. Зачастую руководители некоторых общественных организаций не используют информацию об эффективности деятельности для достижения желаемых результатов. Идея, лежащая в основе внедрения управления эффективностью, не отражается в наблюдаемом поведении государственных служащих. При этом, организационная культура является концептуальным инструментом, который может дать полезную информацию об этом парадоксе. В данной работе предполагается, что культура проявляется на разных уровнях организации, также представлен набор предложений по использованию информации об эффективности, которая учитывает как различные уровни организационной культуры, так и различные культуры в организации.

**Ключевые слова:** организационная культура, информация, использование информации, управление эффективностью, организация

## **Organization performance management at various levels of organizational culture**

**Nigmatullin A.R.**, researcher, Samara State Technical University, Samara, Russia

**Annotation.** Many organizations collect information indicating whether their activities, programs and policies are achieving the desired results, but often they do not use this information. Often, the leaders of some civil society organizations do not use performance information to achieve the desired results. The idea behind the implementation of performance management is not reflected in the observed behavior of civil servants. At the same time, organizational culture is a conceptual tool that can provide useful information about this paradox. This paper assumes that culture is manifested at different levels of the organization, and presents a set of proposals for the use of performance information that takes into account both different levels of organizational culture and different cultures in the organization.

**Keywords:** organizational culture, information, information use, performance management, organization.

**Введение.** В последние десятилетия управлению эффективностью уделяется значительное внимание исследователей, и интерес к нему продолжает расти. Исследования показали, что информация о результатах деятельности используется в общественных организациях в разной степени и для разных целей. В нескольких случаях информация об эффективности используется непоследовательно, и первоначальная идея или желаемое поведение, лежащее в основе реализации управления эффективностью, не отражается в наблюдаемом поведении.

Например, вместо того, чтобы использовать информацию о результатах деятельности для разработки политики, основанной на фактических данных, некоторые госслужащие используют ее в качестве доказательств, основанных на политике, для обоснования заранее определенной политики. Или собранная информация игнорируется лицами, принимающими решения.

Почему происходит такое непоследовательное использование информации о производительности? Почему управление эффективностью заставляет некоторых руководителей использовать информацию об эффективности не так, как было изначально запланировано?

В этой работе рассматривается вопрос об этом парадоксе в управлении эффективностью. Он предполагает, что ответ частично кроется в культуре организации. Управление эффективностью, по сути, требует от лидеров общественных организаций «использовать культуру как инструмент, чтобы перевернуть бюрократическую парадигму с ног на голову – изменить ценности, предположения и поведение в общественных организациях».

Поэтому попытки понять влияние управления эффективностью в организации должны учитывать культуру организации. Есть еще две причины сосредоточиться на организационной культуре. Во-первых, немногие исследования были сосредоточены исключительно на культурных эффектах управления эффективностью в общественных местах. Во-вторых, проведенные на сегодняшний день исследования в области управления эффективностью и организационной культуры помогли нам понять, что общественные организации делают с информацией о результатах деятельности, включая недостатки в ее использовании, и для каких целей (целей) организационные культуры используют информацию об эффективности.

**Результаты исследования.** Информация об эффективности пропагандируется как ценная и универсальная помощь в принятии решений для госслужащих. Различаются три вида использования информации об эффективности:

- 1) для координации (т.е. для привлечения внимания к целям организации);
- 2) осуществлять мониторинг (т.е. измерять и отчитываться о результатах деятельности);
- 3) диагностировать (т.е. оценивать причинно-следственные связи между эффективностью процессов, организационным обучением и эффективностью организации).

В работе [2] представлен более длинный список целей, некоторые из которых частично совпадают с предыдущими категориями. Перечислены восемь целей информации об эффективности: оценивать, контролировать, планировать,

мотивировать, продвигать, отмечать, учиться и улучшать. Улучшение является основной целью, стоящей за остальными семью целями. Также можно добавить еще один – для учета и объяснения. На самом деле было выявлено целых 44 потенциальных применения.

Очевидно, что первоначальная идея или желаемое поведение, лежащие в основе внедрения управления эффективностью, не всегда отражаются в фактическом поведении [1]. Использование информации об эффективности определяется как согласованное, когда желаемое поведение реализуется в фактическом поведении. Концепция последовательного использования также может быть использована для описания ситуаций, когда желаемое поведение приводит к дополнительному и благоприятному поведению.

Таким образом, если организация устанавливает схему управления эффективностью в первую очередь для оценки своих программ (желаемое поведение), а ее руководители в конечном итоге используют информацию для оценки программ (фактическое поведение) и для улучшения и продвижения своих программ (дополнительное, позитивное поведение), то, как говорят, происходит последовательное использование информации.

Непоследовательное использование возникает, когда фактическое поведение не отражается или подрывает желаемое поведение. Одним из примеров является неиспользование собранной информации об эффективности [3]. Другим примером является более ранний пример использования информации об эффективности в качестве доказательств, основанных на политике, вместо содействия политике, основанной на фактических данных.

Организационная культура концептуализируется как модель общих базовых предположений, усвоенных группой по мере решения ее проблем внешней адаптации и внутренней интеграции, которая работала достаточно хорошо, чтобы считаться действительной и, следовательно, обучаться новым членам как правильному способу восприятия, мышления и чувств в отношении этих проблем [4].

Организационная культура может определять, что важно для организации, и может влиять на то, как члены организации чувствуют и ведут себя. Это означает, что она может повлиять на их мнение об актуальности и важности управления эффективностью и полученной таким образом информации. Это может формировать их поведенческие реакции на полученную информацию об эффективности.

Сильная связь между организационной культурой и управлением эффективностью была отмечена многими авторами. Почти 75 лет назад утверждалось, что именно администраторы усвоили набор норм, соответствующих общественным целям, и предоставляли государственные услуги эффективным и подотчетным образом.

Влияние информации об эффективности на деятельность организации зависит от культуры организации. Спрос менеджеров на информацию об эффективности возрастает, когда их организационная культура поддерживает управление эффективностью.

Организационная культура также была определена как важный фактор, предшествующий использованию информации о результатах деятельности. Мойнихан и Пандей [7], например, рассмотрели 10 возможных предпосылок использования информации об эффективности деятельности: индивидуальные убеждения (мотивация государственной службы), характеристики работы (например, ожидание вознаграждения), организационные факторы (например, доступность информации) и факторы окружающей среды (например, участие граждан).

Было установлено, что культура развития играет четвертую по значимости роль после общего руководства, доступности информации и профессионального влияния. В работе [5] проанализирован еще один список предшествующих факторов: индивидуальное отношение к управлению эффективностью, система управления эффективностью, поддержка заинтересованных сторон, внешняя среда и организационная культура (рациональная, иерархическая, групповая или развивающая).

Было обнаружено, что организационная культура в форме рациональной культуры была доминирующей предпосылкой использования служебной информации. Исследования, подобные этим, показывают, что использование информации об эффективности в большей степени связано с некоторыми культурами, чем с другими.

Хотя многие культурные рамки расширили наши возможности по изучению и пониманию влияния культуры на управление эффективностью, все они подвержены некоторым ограничениям. Первый связан с их четкими и упорядоченными представлениями о культуре организации. Ссылаясь на четыре модели в рамках системы конкурирующих ценностей – человеческие отношения, открытая система, внутренний процесс и рациональная цель – Квин [8] признал, что «реальные организации не попадают точно в одну или другую из этих четырех моделей».

Очевидно, что организационная культура, скорее всего, будет более сложной и запутанной, чем аккуратные типологии, представленные в большинстве аналитических схем по культуре. Культурные гибриды могут существовать в организациях, но не уточняют, как они влияют на управление эффективностью. Второе ограничение связано с тем, что в большинстве исследований основное внимание уделяется особой или доминирующей культуре, действующей в организации. Общеизвестно, что среди членов любой организации может существовать мозаика культурных взглядов или субкультур. Однако большинство культурных рамок не объясняют, почему в организациях существуют субкультуры. Отмечая эти ограничения, обсуждение теперь перейдет к модели организационной культуры Шейна.

Шейн в работе [9] утверждает, что культура проявляется на разных уровнях организации. Он различает три уровня организационной культуры, основываясь на степени видимости культурного явления для наблюдателя.

Первый уровень представляет артефакты, которые являются видимыми продуктами или физическими проявлениями культуры организации. К ним относятся архитектура, планировка офиса, технологии, дресс-код, манера

обращения, видимые модели поведения, наблюдаемые ритуалы и церемонии, а также опубликованные документы. Хотя артефакты легко наблюдать, их трудно интерпретировать. Например, мы можем описать, какие модели использования информации об эффективности различимы в организации, но не можем объяснить, почему члены организации ведут себя так, как они поступают с информацией.

Второй уровень состоит из общепринятых ценностей и убеждений или документированных норм, идеалов, целей и устремлений организационной группы. Анализ на этом уровне повысит нашу осведомленность о культуре организации, но может отражать рационализацию или устремления членов. Поддерживаемые ценности могут быть абстрактными и противоречивыми, например, когда организация утверждает, что использует управление эффективностью как для снижения затрат, так и для повышения качества своей работы.

Третий уровень, основные базовые предположения, обеспечивает более глубокое понимание культуры организации. Шейн утверждал, что неспособность понять структуру основных допущений затруднит понимание более заметных проявлений культуры – например, как правильно интерпретировать артефакты или насколько доверять провозглашаемым ценностям.

Основные предположения – это бессознательные, само собой разумеющиеся и не подлежащие обсуждению убеждения и ценности, которые влияют на то, как члены группы думают, смотрят и чувствуют по поводу вещей и направляют их поведение. Шейн объясняет, что базовые предположения – это усвоенные реакции, которые возникли как поддерживаемые ценности.

Многоуровневый подход Шейна к организационной культуре привлекателен по крайней мере по трем причинам:

- во-первых, он объясняет сложность культуры организации. Организационная культура не только существует на разных уровнях, но и уровни также различаются по видимости и легкости изменений. Чем глубже человек

проникает в организацию, тем сложнее идентифицировать, измерить и изменить культуру;

- во-вторых, это позволяет нам изучить уникальность культуры организации. По всей вероятности, нет двух организаций с абсолютно одинаковой культурой. Концепция Шейна признает, что разные организации могут иметь разные культуры;

- в-третьих, как подробно описано ниже, структура Шейна признает существование субкультур в организации. Обсуждения культуры в литературе обычно сосредоточены на идее о том, что в любой данной организации существует особая культура. Это означает, что все группы в любой организации придерживаются схожих базовых допущений в отношении управления эффективностью.

При наличии субкультур единичный культурный подход предполагает, что доминирующая культура будет преобладать. Что будет, когда этого не происходит? Структура Шейна учитывает, что группы внутри организации, хотя и подвержены воздействию одних и тех же артефактов и разделяемых ценностей, могут быть сильно разделены на основе общих предположений их членов. Это позволяет исследовать субкультуры.

Опираясь на концепцию Шейна, ниже представлен ряд предположений о том, как различные уровни культуры организации могут определять степень последовательного использования информации об эффективности деятельности. Первые три предположения сосредоточены на связях между тремя уровнями организационной культуры и использованием информации об эффективности деятельности. Четвертое предположение касается согласования различных уровней использования информации. Пятое предположение сосредоточено на субкультурах и их влиянии на использование служебной информации.

*Предположение 1. На использование информации об эффективности в организации влияют артефакты организации.*

Видимые артефакты, такие как ритуалы или процедуры, могут определять, как используется информация об эффективности. Менеджеры, скорее всего,



будут использовать информацию о результатах деятельности для принятия политических решений, когда в их организациях созданы процедуры, с помощью которых они могут это делать.

Организации могут облегчить использование информации об эффективности деятельности в учебных целях с помощью учебных форумов, Учебные форумы – это организационные процедуры, в рамках которых сотрудники регулярно изучают и обсуждают информацию и рассматривают последующие действия, направленные на улучшение организации. Эти действия включают процедуры стратегического планирования и процессы сравнительного анализа.

Организации, которые разрабатывают процедуры в основном для отчетности, могут не способствовать использованию информации о результатах деятельности для улучшения процесса принятия решений. Большая часть информации, собранной в университетах, использовалась не для поддержки принятия решений, а «для создания последовательных и убедительных историй, которые будут рассказаны другим организациям, группам или заинтересованным сторонам».

Другие артефакты, такие как механизмы стимулирования, коммуникации и принятия решений, также могут влиять на использование информации об эффективности. В отсутствие стимулов менеджеры вряд ли будут использовать информацию о результатах деятельности для повышения эффективности. Однако применение финансовых стимулов для достижения целевых показателей эффективности может побудить менеджеров избегать сложных групп клиентов, чтобы не ставить под угрозу достижение ими целевых показателей.

В то же время некоторые менеджеры могут быть мотивированы удовлетворением, которое они получают от хорошей работы, социальным признанием, которое они получают, или возможностью улучшить свои будущие результаты. Таким образом, разработка стимулов имеет важное значение. Общение или диалог также важны.

Кроме того, информация об эффективности, скорее всего, будет использоваться, когда менеджерам будут предоставлены полномочия действовать на основе этой информации для принятия соответствующих решений. Автономия в принятии решений облегчает использование информации об эффективности деятельности для организационного обучения.

*Предположение 2. На использование информации об эффективности деятельности в организации влияют поддерживаемые организацией ценности.*

Поддерживаемые ценности обычно предполагают, что организация определяет себя с учетом внешней среды и своих приоритетов, таких как акцент на результатах, а не на процессе. Поддерживаемые ценности, такие как миссия и цели организации, могут формировать валентность миссии сотрудника, которая заключается в привлечении сотрудников к цели или миссии организации.

Это достигается за счет повышения осведомленности сотрудников о том, что важно для организации. Миссия организации также может четко сформулировать отличительные особенности организации, включая связь с более широкой областью политики и ее вклад в нее. Было установлено, что четкая, понятная и отличительная миссия организации положительно связана с валентностью миссии сотрудника. Сотрудники становятся приверженными миссии организации (валентность миссии) и согласовывают свои действия, которые могут включать использование информации об эффективности, с миссией.

Важность четко выраженных ценностей также распространяется на ключевые концепции или круг ведения в управлении эффективностью организации и связанных с этим инициативах. Проблемы с определением эффективности ставят под угрозу обоснованность сравнительного анализа. Они утверждали, что разработка общего языка, особенно для таких ключевых понятий, как показатели эффективности и сравнительный анализ, может способствовать успешному использованию измерения в рамках проекта.

*Предположение 3. Использование информации об эффективности в организации зависит от базовых предположений, лежащих в основе организации.*

Информация об эффективности не является бесценной. Информация об эффективности деятельности далека от объективности и предполагает субъективную интерпретацию менеджерами, которые ее получают и используют. Можно сказать, что менеджер не является беспристрастным получателем информации. Восприятие каждого менеджера определяется его/ее происхождением, образованием и опытом, ценностями и мотивами, а также личностью и когнитивным стилем.

Управление эффективностью требует, чтобы были приняты решения о том, что измерять, как измерять и интерпретировать, что определяет успех и неудачу, и какая информация является актуальной или важной. Принятые ценности и убеждения организационной группы могут влиять на то, как она рассматривает и как поведенчески реагирует на управление эффективностью. Ситуация, которая вынуждает менеджеров пересмотреть свои основные предположения, может временно дестабилизировать их «ментальную карту» мира. Результатом является тревожное и защитное поведение.

*Предположение 4. Отражает ли фактическое использование информации об эффективности деятельности желаемое использование в общественной организации, зависит от степени согласованности между тремя уровнями организационной культуры: ее артефактами, поддерживаемыми ценностями и основными предположениями.*

Основываясь на первых трех предположениях, использование информации об эффективности может быть затронуто на нескольких уровнях культуры организации. В свою очередь, любой из этих уровней может взаимодействовать с другими уровнями, чтобы повлиять на использование информации о производительности. Представляя три элемента своей культурной структуры – практики, нормы и ценности, – которые аналогичны модели Шейна, фундаментально взаимосвязаны.

Если на использование информации об эффективности влияет каждый из трех уровней организационной культуры, описанных выше, и связи между этими уровнями, то степень согласованности на всех трех уровнях может влиять на степень согласованного использования информации об эффективности.

Например, символическое управление эффективностью происходит, когда организация явно заявляет о желаемой цели использования управления эффективностью для обучения (поддерживаемые ценности), но не создает необходимых механизмов, позволяющих членам организации учиться (артефакты), или большинство из них остаются неубежденными в его ценности (основные предположения).

Организации могут поддерживать ценности управления эффективностью, но не способствовать использованию информации, поскольку они не в состоянии обеспечить необходимые механизмы поддержки или интегрировать систему управления эффективностью с другими ключевыми системами в организации.

В работе [6] утверждается, что организационные механизмы обучения (артефакты) обеспечивают продуктивное обучение, если они встроены в соответствующую нормативную систему общих ценностей и убеждений. Они различали две ситуации:

- «поддерживаемые ценности», в которых ценности организационного обучения проявляются в совместимой риторике;

- «используемые ценности», в которых ценности организационного обучения проявляются в фактических инвестициях в ресурсы и готовности понести убытки для достижения совместимых результатов.

*Предположение 5. Отражает ли фактическое использование информации об эффективности деятельности желаемое ее использование в общественной организации – зависит от степени согласованности между культурами в организации.*

**Выводы.** Несоответствие между желаемым поведением и фактическим поведением в рамках системы управления эффективностью озадачило как

ученых, так и практиков. В этой статье утверждается, что культура организации является важным концептуальным инструментом, который может дать полезную информацию об этом парадоксе в управлении эффективностью.

Вместо того, чтобы полагаться на определенные, но ограниченные культурные категории, предоставляемые большинством культурных рамок, в этой статье принимается точка зрения, что культура может быть проанализирована на нескольких уровнях в организации. Согласно Шейну [9], поведение – это компромисс между видимыми артефактами организации, поддерживаемыми ценностями организации и более глубокими предположениями организационных групп.

Любые усилия по пониманию использования информации об эффективности, включая степень согласованности использования, должны учитывать эти уровни организационной культуры.

Основываясь на ограниченном анализе в этой статье, приводятся три предварительных культурных объяснения непоследовательности и, казалось бы, непонятных аспектов нескольких схем управления эффективностью.

Во-первых, культура существует на нескольких уровнях в организации. Организация, которая фокусируется только на одном уровне своей культуры для содействия использованию информации об эффективности и не учитывает два других, вряд ли достигнет желаемого результата.

Во-вторых, три уровня организационной культуры взаимосвязаны. Непонимание того, что изменения на одном уровне могут повлиять на другой, может подорвать использование информации об эффективности в желаемых целях.

В-третьих, использование информации об эффективности зависит от соответствия различных уровней организационной культуры и различных культур внутри организации. Отсутствие согласованности между уровнями или субкультурами может привести к непоследовательному использованию информации об эффективности.

Таким образом, рациональное управление эффективностью более вероятно, когда оно интегрировано и согласовано с культурой организации.

### **Библиографический список**

1. Герасимов К.Б. Влияние развития бизнес-процессов на организационное поведение // Вестник НГИЭИ. – 2019. – № 8(99). – С. 66-76.

2. Лебедева А.В. Применение категории «эффективность» в контексте управления организационной культурой // Интеграл. – 2013. – № 1-2. – С. 124-125.

3. Патутина Н.А. Социально-педагогические условия эффективности формирования организационной культуры компании // Управление корпоративной культурой. – 2010. – № 2. – С. 100-114.

4. Столяров Н.О. Развитие методического инструментария оценки эффективности организационной культуры управления // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7. – № 2. – С. 247-256.

5. Чечина О.С. Корпоративная культура. Самара: Самарский государственный технический университет, – 2009. – 52 с.

6. Яшкова Е.В., Синева Н.Л., Исламова Г.И. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности компании // Наука Красноярья. – 2019. – Т.8. – № 5-4. – С. 164-168.

7. Moynihan D.P., Pandey S.K. The big question for performance management: Why do managers use performance information? // Journal of Public Administration Research and Theory. – 2010. – №4(20). – 849-866.

8. Quinn R.E., Rohrbaugh R. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis // Management Science. – 1983. – №3(29). – 363-377.

9. Schein E.H. Organizational culture and leadership: 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

## References

1. Gerasimov K.B. Impact of the development of business processes on organizational behavior // Bulletin of NGIEI. – 2019. – № 8(99). – P. 66-76.
2. Lebedeva A.V. Application of the category «effectiveness» in the context of organizational culture management // Integral. – 2013. – № 1-2. – P. 124-125.
3. Patutina N.A. Socio-pedagogical conditions for the effectiveness of the formation of the organizational culture of the company // Management of corporate culture. – 2010. – № 2. – P. 100-114.
4. Stolyarov N.O. Development of methodological tools for assessing the effectiveness of organizational culture of management // Leadership and Management. – 2020. – Vol. 7. – № 2. – P. 247-256.
5. Chechina O.S. Corporate culture. Samara: Samara State Technical University, – 2009. – 52 p.
6. Yashkova E.V., Sineva N.L., Islamova G.I. The influence of organizational culture on the efficiency of the company // Science of Krasnoyarsk. – 2019. – Vol. 8. – № 5-4. – P. 164-168.
7. Moynihan D.P., Pandey S.K. The big question for performance management: Why do managers use performance information? // Journal of Public Administration Research and Theory. – 2010. – №4(20). – 849-866.
8. Quinn R.E., Rohrbaugh R. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis // Management Science. – 1983. – №3(29). – 363-377.
9. Schein E.H. Organizational culture and leadership: 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, – 2010.