

рического опыта формирования государственной молодежной политики. — *Государственная власть и местное самоуправление*. № 1. С. 3-4.

Педан С.А. 1984. *Партийное руководство комсомолом в период построения социализма*: дис. ... д.и.н. Л. 436 с.

Родионов В.А. 1998. *Теория и политика советского государства и общества в отношении молодого поколения и юношеского движения. 1917–1941 гг. Теория и история политической науки*. М. 325 с.

Соколов В.И. 2002. *История молодежного движения России — СССР с середины XIX века по XXI век*. Рязань: Узорочь. 626 с.

Таранцов М.А. 1998. *Исторический опыт реализации молодежной политики государства и общества в условиях смены общественно-политической системы и социально-экономических реформ (конец 1980-х — 1990-е годы)*: дис. ... д.и.н. М. 472 с.

Цветлюк Л.С. 2001. *Политический контроль в молодежной среде. 1920–1930-е годы*. М.: Социум. 122 с.

MERKULOV Pavel Alexandrovich, Cand.Sci.(Philos.), Associate Professor, Head of the Orel branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) (Pobedy blv., 5a, Orel, Russia, 302028; director@orel.ranepa.ru)

ELISEEV Anatoly Leonidovich, Cand.Sci.(Hist.), Associate Professor, Deputy Head of the Orel branch of RANEPA (eliseev.anatoly@gmail.com)

ARONOV Dmitry Vladimirovich, Dr.Sci.(Hist.), Professor, Head of the Chair of Theory and History of State and Law, State University — Education-Science-Production Complex (Naugorskoe road, 29, Orel, Russia, 302028; aronovdv@mail.ru)

NEGATIVE YOUTH POLICY AS A PART OF PUBLIC POLICY TOWARDS YOUNG PEOPLE

Abstract. The article explains the inclusion into the theoretical and the methodological apparatus of the study of the state youth policy of a new concept – of a negative youth policy. Russian and foreign historiography of the state youth policy is perceived as positive youth policy that aimed at socially important purposes. The concept of the negative youth policy in the author's interpretation has no the estimated interpretation, that divide the state youth policy into the right and the wrong ones. The negative youth policy should create the methodological basis for the emphasizing of the positive youth policy in various stages of enforcing state youth policy (or its components) and for motivation of the young people for some social practices. At the same time the negative youth policy should discourage young people from the stigmatized types of the social behavior.

Keywords: state youth policy, methodology of historical research, positive and negative components of state youth policy

КАЦ Елена Александровна — преподаватель кафедры социальных коммуникаций Поволжского института управления им. П.А. Столыпина — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (410031, Россия, г. Саратов, ул. Соборная, 23-25; eakats@mail.ru)

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Аннотация. В статье отмечается, что социально-экономические результаты деятельности организации непосредственно зависят от уровня ее культуры. Автор предлагает непрерывную систему управления организационной культурой, включающую диагностику, «размораживание», изменение, институционализацию и культивирование организационных ценностей. Проведенное исследование показывает, что на предприятиях регионального агропромышленного комплекса управление организационной культурой

используется недостаточно. Системное управление организационной культурой является одним из ресурсов повышения эффективности деятельности региональных агропромышленных организаций.

Ключевые слова: управление организационной культурой, организационные ценности, агропромышленный комплекс

Исследование ресурсов и механизмов повышения эффективности управления организацией находится в центре внимания как практических менеджеров, так и академических социологов и экономистов. Новая парадигма организационного управления предполагает, что социально-экономические результаты деятельности организации непосредственно зависят от уровня ее культуры [Долан, Гарсия 2008: 59]. Организационная культура становится важнейшим направлением развития современной системы социального управления. Вот почему поиск резервных методик, практик и инструментов, способных поднять эффективность управления организацией на качественно новый уровень, ведется в направлении развития организационной культуры [Баландина 2005: 2-3].

Локализация проблемы повышения эффективности управления организацией в предметном поле агропромышленных организаций приобретает особую актуальность, поскольку, с одной стороны, сельскохозяйственная сфера значима для экономики России и составляет 5% в структуре валового национального продукта, а с другой – традиционно находится на периферии социологического интереса [Богатырь 2012: 3]. Кроме того, в Саратовской обл. доля агропромышленного комплекса превышает среднероссийский показатель и составляет 12–15% валового регионального продукта.

В социологии управления организационная культура является «отражением формальных организационных ценностей и способов деятельности. Именно эти свойства организации как социального института признаются культурными и являются объектом управления» [Романов 2004: 219]. Современные исследователи, анализируя подходы к управлению организацией «по инструкциям», «по целям» и «по ценностям», приходят к выводу, что именно управление по ценностям является наиболее эффективной формой управления [Пригожин 2010: 357-358; Долан, Гарсия 2008: 35].

Таким образом, для эффективного управления организацией важно определить ключевые организационные ценности и создать культуру, соответствующую этим ценностям и стратегическим задачам компании [Долан, Гарсия 2008: 42-43]. На основе четких организационных ценностей исполнитель способен самостоятельно поставить цели, наиболее точно отвечающие этим ценностям и наиболее адекватные в данный момент времени. Таким образом достигается высокая эффективность управления организацией [Салиенко, Ковалев 2010: 93-95].

Изучение и анализ трудов отечественных и зарубежных социологов, а также собственный опыт управленческой деятельности с 2000 г. позволили сделать вывод, что современные теоретические разработки в области управления организационной культурой не интегрированы в силу ряда причин в управленческую практику в региональных агропромышленных организациях. Это может быть связано с российской приверженностью старым традициям, сопротивлением инновациям в любых организациях – другими словами, особенностью российских институтов в целом и высоким уровнем консерватизма в агропромышленном институте в частности. Кроме того, организационной культурой сложно управлять в связи с низкой нормативностью и системно-уровневым строением данного феномена [Шейн 2012: 34-36].

С другой стороны, менеджерам, ежедневно решающим задачи по управлению организацией, необходима логичная и доступная схема управления организационной культурой, которую можно применить на практике. Проведя анализ возможных причин недостаточного использования управления организационной культурой, мы предлагаем авторскую систему управления, максимально ориентированную на практического менеджера. За основу мы взяли модель проведения организационных изменений К. Левина, приведенную в работе «Практические основы социологии» (1951) [Духнич 2008]. Мы дополнили данную модель важными, на наш взгляд, слагаемыми управления – диагностикой организационных

ценностей и институционализацией организационных ценностей. Кроме того, мы определили возможные направления проведения изменений, заимствуя эту идею у Е. Ясина [Ясин 2011: 21].

Итак, предлагаемая нами система управления организационной культурой представляет собой некую конфигурацию модели К. Левина, дополнительных слагаемых, предложенных нами, и идей Е. Ясина. Авторская модель предполагает последовательную смену этапов управленческой деятельности: диагностика организационных ценностей; анализ соответствия имеющихся ценностей целям организации; «размораживание» организационных ценностей; проведение изменений ценностей «сверху» или «снизу»; институционализация организационных ценностей и культивирование организационных ценностей.

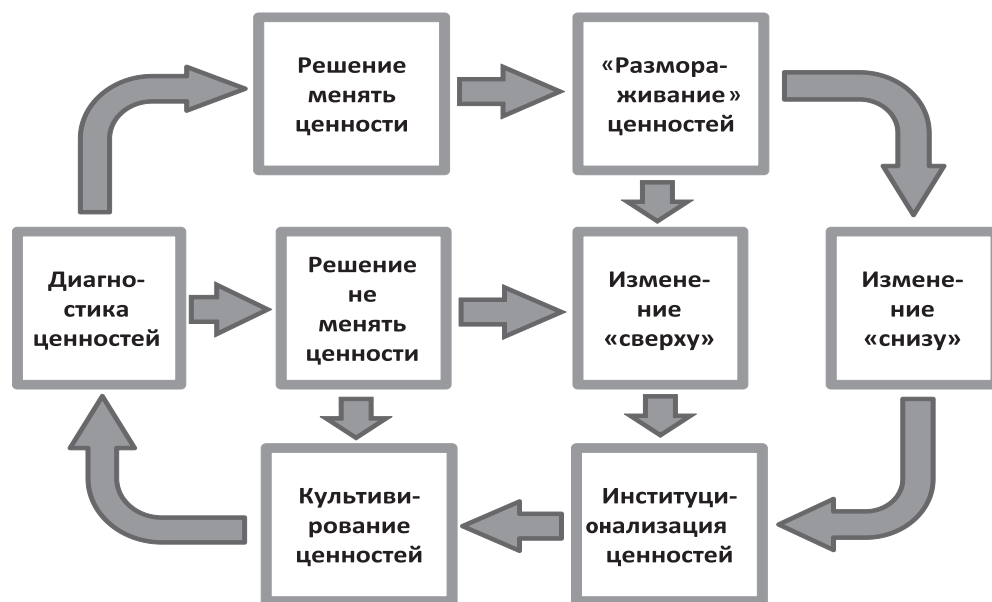


Рисунок 1. Схема системы управления организационной культурой

Управление организационной культурой начинается, по нашему мнению, с диагностики организационных ценностей. Так, врач не приступает к лечению пациента, не поставив ему диагноз. Диагностика организационных ценностей может включать разный инструментарий, но чаще всего используется метод опроса, в частности интервью и анкетирование. В нашем исследовании проводятся фокусированное интервью и анкетирование, направленные на определение содержания организационных ценностей и уровня их освоения, а также применяется методика исследования конкурирующих ценностей, разработанная К. Камероном и Р. Куинном [Камерон, Куинн 2001: 3-5].

После выявления организационных ценностей проводится анализ соответствия имеющихся ценностей целям организации [Пригожин 2010: 20-22]. В ситуации высокой степени корреляции ценностей и целей принимается управленческое решение о культивировании имеющихся ценностей. В случае низкой степени корреляции ценностей и целей принимается управленческое решение о необходимости изменения организационных ценностей.

По мнению К. Левина, организационные изменения начинаются с «размораживания». «Размораживание» — это этап, когда следует позволить персоналу испытать законную гордость за ведение дел привычными способами, а также продемонстрировать признание их прошлых достижений. Сотрудникам должны быть обеспечены достаточные поддержка и личная безопасность, чтобы они решились принять

участие в рискованном предприятии проведения изменений. В данной ситуации необходимо побудить людей признать необходимость изменений, указать на возможные угрозы для организации в целом и для сотрудников, если не реализуются данные изменения, и, самое главное, разъяснить выгоды персонала от внедрения нововведений. «Размораживание» может быть проведено на индивидуальном и групповом уровне и будет являться результатом неофициальных бесед, разъяснений, обучающих семинаров и тренингов.

После проведения «размораживания» ценностей следует непосредственно реализация изменений. По мнению Е. Ясина, существуют два сценария проведения изменений: модернизация «сверху» и модернизация «снизу». На наш взгляд, такой подход вполне приложим к проведению изменений организационных ценностей. При проведении изменений «сверху» руководство вынуждено ограничивать круг проводимых мер теми, которые возможно жестко контролировать. Это снижает риски, но и уменьшает результаты. Инициатором проведения изменений выступает только руководство, поэтому происходит принуждение сотрудников к выполнению решений, в принятии которых они не участвовали. Вот почему исполнение таких решений вынужденно обеспечивается бюрократическими мерами. Отсутствие возможности влияния сотрудников на управление рождает взаимное недоверие и снижение деловой активности. При проведении изменений «сверху» особую важность приобретает доведение необходимой информации до сотрудников, разъяснение сути проводимых изменений, получение обратной связи [Ясин 2011: 29].

Проведение изменений «снизу» более рискованно, оно предполагает активацию бизнеса, вовлечение сотрудников, самоограничение власти и делегирование полномочий. Все это дает возможность участия сотрудников в управлении. В данном формате изменений через институциональные реформы и развитие культуры создаются условия для инициативы, вовлеченности, энергии и возможности развития креативных способностей людей. Основная суть изменения организационной культуры — в ее движении от недоверия к доверию, кооперативному поведению и использованию потенциала человеческого фактора. Поэтому руководитель в данной ситуации должен разработать и обеспечить комплекс мероприятий, направленных на создание возможности максимального участия сотрудников в управлении организацией [Keyton 2005: 123].

Учитывая субстанциональные свойства организаций, стремление к защите своей целостности, тормозящую роль культуры организации, а также традиционный консерватизм региональных агропромышленных организаций, целесообразным способом проведения изменений нужно считать изменения «снизу» [Linnenluecke, Griffiths 2010].

После проведения изменений необходимо закрепить новые ценности: «ценности не только должны быть в наличии. Они должны институционализироваться, т.е. превратиться в социальные нормы и практики, признаваемые как социальными акторами, так и большинством членов общества». Однако, рассуждая о необходимости и важности институционализации, необходимо учитывать, что она «неизбежно приводит к деформации вдохновенной деятельности, поскольку, по определению, вдохновенный порыв подразумевает нарушение правил, поиск необычного и выдыхается при регламентировании и рутинизации» [Хархордин 2007: 39].

Нами была разработана модель процесса институционализации организационных ценностей, включающая 4 последовательных этапа: персональный, административный, декларативный и интернализационный [Кац 2013: 129].

По завершении процесса институционализации происходит внедрение формализованных организационных ценностей в систему личностных ценностей сотрудников, т.е. индоктринация и интернализация ценностей [Паниткова 2011: 60]. Очевидно, что эффективное управление организационными ценностями возможно на интернализационном этапе.

После институционализации следует этап культивирования организационных ценностей. На этом этапе руководителю компании прежде всего нужно обеспечить новый формат работы с организационными структурами. Следующим объектом

внимания руководителя могут стать задания. От каких заданий следует теперь отказаться, и какие задания следует выполнять иначе, чем раньше? Наконец, наиболее увлекательной и сложной задачей на данном этапе зачастую является осуществление изменения культуры (или изменение «способов ведения дел»). Это время создания и распространения новых легенд и символов, новых неофициальных, но признанных норм поведения и взаимоотношений. На этом этапе признают и вознаграждают новые линии поведения и наказывают за старые.

На фоне этапа культивирования организационных ценностей с некоторой периодичностью, определенной для каждой конкретной организации, необходимо инициировать диагностику организационных ценностей. Если выявлено соответствие организационных целей и ценностей, то следует переходить к этапу культивирования ценностей. Система управления организационной культурой в данном случае будет реализована по «малому циклу», включающему диагностику и культивирование ценностей.

Если обнаружено несоответствие организационных целей и ценностей, то целесообразно провести организационные изменения. Система управления организационной культурой в этом случае будет осуществляться по «большому циклу», включающему диагностику, «размораживание», изменение, институционализацию и культивирование ценностей. Таким образом, система управления организационной культурой должна носить непрерывный циклический характер, проходя малый или большой цикл в зависимости от диагностированных организационных ценностей.

Нами было проведено социологическое исследование состояния управления организационными ценностями в региональных агропромышленных организациях в период с января 2013 по апрель 2014 г. Для диагностики организационных ценностей мы использовали методы фокусированного интервью руководителей и анкетирования сотрудников агропромышленных организаций, а также методику, основанную на теоретической модели «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» *OCAI* [Камерон, Куинн 2001: 5].

Саратовский агропромышленный комплекс представляет совокупность отраслей экономики, включающую сельское хозяйство и отрасли промышленности, тесно связанные с сельскохозяйственным производством, осуществляющие перевозку, хранение, переработку сельскохозяйственной продукции и поставку ее потребителям. Поэтому для проведения фокусированного интервью были отобраны эксперты – руководители и собственники 9 региональных агропромышленных организаций разных сфер деятельности. Среди отобранных экспертов 4 руководят собственно сельскохозяйственными организациями, занимающимися растениеводством – основным направлением агропромышленного комплекса Саратова. 2 эксперта трудятся в отрасли, занимающейся переработкой сельскохозяйственного сырья, 2 работают в инфраструктурном блоке и 1 эксперт руководит организацией, занимающейся производством кормовых добавок для сельскохозяйственных животных.

Большинство экспертов в качестве ключевых организационных ценностей отметили сплоченность коллектива, человеческие отношения, доверие, приверженность традициям. Трое экспертов определили следующие организационные ценности: стабильность, контроль, четкое выполнение функциональных обязанностей и соблюдение внутриорганизационных процессов. То есть, экспертами выбраны организационные ценности, характерные для преимущественно «клановой» и «бюрократической» организационных культур. Особенностью этих типов организационной культуры является ориентация на внутренние процессы и интеграцию. Однако в качестве основной организационной цели эксперты единодушно заявляют сохранение определенной доли рынка. Данная цель в большей степени коррелирует с ценностями, характерными для преимущественно «рыночной» культуры.

Для проведения анкетирования нами были отобраны 60 сотрудников (по 20 чел. из 3 региональных агропромышленных организаций сельскохозяйственного растениеводческого профиля). При анализе анкет выявлено, что большинство сотруд-

ников разделяют такие ценности, как преданность делу, обязательность, сплоченность коллектива, доверие, соучастие, забота о людях, бригадная работа, сотрудничество и др., характерные для преимущественно «клановой» организационной культуры. Вопрос о целях организации вызвал затруднение у большинства сотрудников (54 чел. из 60).

Нами была проведена диагностика организационных ценностей с использованием методики, основанной на теоретической модели «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» *OCAI*. Вопросник, включающий 6 вопросов о текущем и предпочтительном состоянии организационной культуры, заполнили 60 сотрудников, принявших участие в анкетировании. После математической обработки полученных результатов средние значения показателей были нанесены на шаблоны и соединены линией. Образовавшиеся фигуры являются профилями текущего и предпочтительного состояния организационной культуры [Камерон, Куинн 2001: 207]. При анализе профилей организационной культуры обращает на себя внимание их разнообразие, что свидетельствует о наличии у сотрудников разных ценностей. Однако у большинства (53 сотрудников из 60) в профилях организационной культуры преобладают ценности, характерные преимущественно для клановой и бюрократической культур. Ценности, характерные для адхократии и рыночной культуры, являются менее выраженными. Обращает на себя внимание незначительная разница между профилями текущего и предпочтительного состояний культуры, что свидетельствует о ценности стабильности и нежелании каких-либо изменений со стороны сотрудников.

Таким образом, анализ данных, полученных при фокусированном интервью, анкетировании сотрудников и использовании методики *OCAI*, позволил сделать вывод, что в региональных агропромышленных организациях доминируют ценности, характерные для преимущественно клановой и бюрократической культур. Выявленные нами организационные ценности не соответствуют целям организации. Поэтому необходимо проведение организационных изменений в формате «снизу». Учитывая незначительную разницу между профилями текущего и предпочтительного состояний организационной культуры, можно прогнозировать сопротивление проведению изменений со стороны сотрудников [Шейн 2012: 312-319].

После проведения диагностики организационных ценностей нами была предпринята попытка выявления других слагаемых системы управления ценностями. Процесс институционализации ценностей во всех трех компаниях не завершен. Нами отмечено появление устного кодекса поведения, что является институциональным признаком 2-го этапа процесса институционализации — этапа «ценностей руководителей».

Таким образом, в исследуемых региональных агропромышленных организациях недостаточно реализуется система управления организационной культурой. Обращает на себя внимание факт, что все 9 экспертов «слышали» или «знают» о важности управления организационной культурой, однако в своих организациях они не считают нужным использовать данный управленческий ресурс. 7 экспертов придерживаются мнения, что внедрять диагностику ценностей целесообразно, когда нет более важных практических задач. 2 эксперта рассматривают диагностику организационных ценностей как некую дань моде.

Предлагаемая нами система управления организационной культурой ориентирована на практического менеджера. В настоящее время агропромышленным предприятиям ряда областей России, в т.ч. и Саратова, поставлена задача в течение 4–5 лет перейти на самообеспечение продовольствием. Данная амбициозная задача может быть решена только при условии инновационного подхода к управлению организациями агропромышленного комплекса. Система управления организационной культурой является одним из ресурсов повышения эффективности деятельности региональных агропромышленных организаций.

Список литературы

Баландина Т.М. 2005. *Социальные технологии управления организационной культурой*. Саратов: ИЦ СГСЭУ. 108 с.

Богатырь Н.В. 2012. Антропология организаций и сетевых сообществ: история и современность. — *Этнографическое обозрение*. № 3. С. 3-12.

Долан С., Гарсия С. 2008. *Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке*. М.: Претекст. 313 с.

Духнич Ю. 2008. *Модель организационных изменений Курта Левина*. Доступ: <http://www.smart-edu.com/modeli-upravleniya-izmeneniyami/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html> (проверено 01.10.2014).

Камерон К., Куинн Р. 2001. *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер. 320 с.

Кац Е.А. 2013. Управленческие аспекты институционализации организационных ценностей. — *Вестник ПАГС*. № 1(34). С. 128-133.

Паниткова Э.Ю. 2011. Проблема власти структур над личностью на уровне социальных институтов с позиций теории социального конструирования реальности. — *Вестник Вятского государственного гуманитарного университета*. № 4. С. 59-61.

Пригожин А.И. 2010. *Цели и ценности. Новые методы работы с будущим*. М.: Дело АНХ. 432 с.

Романов П.В. 2004. *Социология менеджмента и организаций*. Сер. Высшее образование. Ростов н/Д: Феникс. 288 с.

Салиенко Н.В., Ковалев А.М. 2010. Социально-ориентированная модель управления предприятием на основе ценностей (трехмерная модель и ключевые факторы MBV). — *Междисциплинарный научно-практический журнал «Социальная политика и социология»*. № 6. С. 93-100.

Хархордин О. 2007. Прагматический поворот: социология Л. Болтански и Л. Тевено. — *Социс (Социологические исследования)*. № 1. С. 32-41.

Шейн Э. 2012. *Организационная культура и лидерство* (пер. с англ.). СПб.: Питер. 760 с.

Ясин Е.Г. 2011. *Сценарии развития России на долгосрочную перспективу*. М.: Фонд «Либеральная миссия». 46 с.

Linnenluecke M., Griffiths A. 2010. Corporate Sustainability and Organizational Culture. — *Journal of World Business*. Vol. 45. P. 357-366.

Keyton J. 2005. *Communication and Organization Culture: a Key to Understanding Work Experiences*. Sage Publications Ltd. 560 p.

KATS Elena Alexandrovna, lecturer of the Chair of Social Communications, Stolypin Volga Region Institute of Administration — the branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Sobornaya str., 23/25, Saratov, Russia, 410031; eakats@mail.ru)

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AT REGIONAL AGRICULTURE ENTERPRISES

Abstract. The author notes that the socio-economic performance of organization directly depends on the level of its culture. The author proposes a continuous system of management of organizational culture, including diagnostics, «unfreezing», change, institutionalization and cultivation of organizational values. The article demonstrates that the enterprises of regional agriculture underutilized management of organizational culture. System management of organizational values is one of the resources for improving activity of regional agro-industrial organizations.

Keywords: management of organizational culture, organizational values, agribusiness