

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**О. Е. СТЕКЛОВА**

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Учебное пособие

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

Ульяновск  
2007

<http://учебники.информ2000.рф/napisa-diplom.shtml>  
Ручная уникализация дипломных и курсовых работ

Сайт-визитка - лучшее начало бизнеса в Интернете

**УДК 65 (075)**

**ББК 65.9(2)242я7**

**С 79**

Научитесь создавать эффективные сайты

Рецензенты: доцент кафедры «Социология и политология» гуманитарного факультета Ульяновского государственного университета, канд. экон. наук М. Г. Светульников; зав. кафедрой Социологии и политологии д-р полит. наук, проф. Н. В. Дергунова.

Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия.

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

**Стеклова О. Е.**

С 79 Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

ISBN 978-5-9795-0171-0

В данном пособии организационная культура рассматривается как система, оценивается ее роль, влияние на поведение персонала. Пособие ориентирует студентов на выбор позиции оценки организационной культуры, методов изучения и способов изменения, формирует практические навыки оценки параметров культуры на примере конкретных ситуаций.

Предназначено для студентов экономических специальностей, изучающих дисциплину «Организационная культура». Соответствует государственному стандарту по специальности «Управление персоналом».

**УДК 65 (075)**

**ББК 65.9(2)242я7**

© Стеклова О. Е., 2007

© Оформление. УлГТУ, 2007

ISBN 978-5-9795-0171-0

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>1. ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА»</b> .....	7
<b>2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ</b> .....	8
2.1. Понятие, структура и содержание организационной культуры .....	8
2.1.1. Понятие организационной культуры .....	8
2.1.2. Определения организационной культуры .....	10
<b>3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ КУЛЬТУРЫ</b> .....	12
3.1. Организационная культура как система .....	12
3.1.1. Место культуры организации в социокультурной системе общества .....	12
3.2. Основные элементы организационной культуры .....	15
3.2.1. Ценности .....	15
3.2.2. Нормы .....	19
3.2.3. Другие элементы .....	21
3.3. Структуры организационной культуры .....	25
3.4. Уровни корпоративной культуры .....	27
<b>4. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	29
<b>5. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	31
5.1. Организационная культура с точки зрения сотрудников .....	31
5.2. Организационная культура с точки зрения менеджеров .....	32
5.3. Организационная культура и внешняя среда .....	33
<b>6. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	34
<b>7. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ СУБКУЛЬТУР</b> .....	38
<b>8. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ КУЛЬТУРЫ</b> .....	44
<b>9. ТИПОЛОГИЯ КУЛЬТУР. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТИПОВ</b> .....	45
9.1. Виды культур .....	45
9.2. Типология Г. Хофштеда .....	48
9.3. Типология Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди .....	49
9.4. Типология Р. Акоффа .....	50
9.5. Типология М. Бурке .....	50
9.6. Типология С. Ханди .....	50
9.7. Типология У. Оучи .....	53
<b>10. СОДЕРЖАНИЕ И ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	57
10.1. Содержание организационной культуры .....	57
10.2. Показатели анализа организационной культуры .....	62
10.3. Характеристики и параметры организационной культуры .....	62

<b>11. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	65
11.1. Принципы формирования организационной культуры.....	65
11.2. Этапы формирования организационной культуры.....	65
11.3. Методы формирования организационной культуры.....	66
<b>12. МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	74
<b>13. ВЗАИМОСВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	76
<b>14. МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ</b> .....	77
<b>15. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b> .....	81
15.1. Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность.....	81
15.2. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.....	85
<b>16. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b> .....	94
16.1. Качественные методы исследования корпоративной культуры.....	94
16.2. Формализованные методы диагностики корпоративной культуры.....	98
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	100
<b>ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ</b> .....	101
<b>СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА</b> .....	102
<b>ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО КОНТРОЛЯ УРОВНЯ УСВОЕНИЯ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА</b> .....	109
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	125

**[Вернуться в каталог учебников](#)**

**Дополнительные материалы:**

**- для рефератов;**

**- преподавателям для повышения квалификации.**

## ВВЕДЕНИЕ

Современная управленческая наука все чаще обращает внимание на «человеческий фактор», говоря о его важности, указывает на трудность его учета и использования.

Говорить об организационной культуре стали в 70-80-х годах как о феномене, определяющем деятельность организаций. Однако явление организационной культуры возникло не во второй половине XX века, оно появилось вместе с появлением организаций.

В разные времена, в зависимости от социально-экономических условий существовали различные типы организационных культур. Но раньше мы не искали их признаки в описании организации, просто потому, что мы не считали культуру чем-то важным.

С развитием рыночной экономики, переходом к информационному обществу большую роль приобретают знания, квалификация и, что самое главное, мотивация персонала, без которой невозможны реализация знаний, идей, инициативы работников.

Организационная культура сейчас оценивается как сильнейший мотиватор, регулятор и индикатор деятельности персонала в организации.

Руководители государства до перестройки прекрасно осознавали силу культуры в деле регуляции поведения персонала предприятий. На государственном уровне пропагандировались ценности, нормы поведения рабочего человека, во-первых, на предприятиях проводились социалистические соревнования – они были мощным моральным стимулом, имея под собой идеологическую основу. Этому придавали огромное значение партийные работники, идеологи, руководители (общество было сплошь пропитано идеологией, и в такой среде было просто немыслимо не принимать участие в социалистическом соревновании). Во-вторых, все общество пронизывала пропаганда: в художественных фильмах, на плакатах, на досках почета, вымпелах, в выступлениях по радио и телевидению, на собраниях. С одной стороны, пропагандировались яркие образцы поведения (стахановское движение, стройки БАМа), с другой стороны, советские фильмы рисовали образы честных, порядочных, работающих, инициативных, равнодушных работников, и осуждения нерадивых и нечестных. В-третьих, существовали инстанции (партийная организация, комсомол), которые были как бы над руководителями (как Дамоклов меч в прямом и переносном смысле), они все время оглядывались на них. Эти организации задавали образцы поведения и санкции за несоблюдение правил игры.

Всё это воздействовало на внутреннюю среду предприятия, создавая единообразную организационную культуру, понятную представителям разных предприятий, унифицируя их основные ценностно-нормативные характеристики, облегчая взаимодействие их между собой и ускоряя вторичную адаптацию перемещённых работников.

Таким образом, мы видим сильнейшее влияние государства, партийной системы на предприятие, на формирование организационной культуры.

Совершенно естественно, что утрата коммунистической партией главенствующих позиций и появление различных новых партий повлекло за собой освобождение предприятий от опеки партийных органов, лишило предприятия мощного рычага воздействия на образ мышления работников, что в свою очередь определило развитие многообразия организационных культур предприятий, т. к. организационные культуры предприятий стали развиваться по собственным принципам, в зависимости от руководителей, сфер деятельности (культура промышленного предприятия будет отличаться от культуры торгового предприятия и тем более банка). Это, в свою очередь, обусловило, создало более неопределённую окружающую среду. Если раньше культуры различных предприятий были более или менее похожи, то теперь они стали больше отличаться, при усилении конкурентности среды более ненадежными стали партнеры, политическая и финансовая ситуация в стране.

Перестали пропагандироваться основные ценности, образцы, идеалы, особенно в сфере производства, нет целенаправленной пропагандистской политики относительно образа российского рабочего со стороны государства.

Нестабильность рыночной экономики потребовала превращения современных организаций в гибкие, адаптивные системы, где решающую роль играют человеческие ресурсы.

Многие исследователи сходятся во мнении, что большинство проблем, связанных с невозможностью добиться каких-либо изменений, даже при наличии желания сделать это, возникают под влиянием организационной культуры.

Значение и роль организационной культуры были осознаны практиками и теоретиками менеджмента не сразу. Интерес к культурным особенностям организации появился приблизительно в конце 70-х годов XX века и был вызван переоценкой роли персонала в деятельности организации, а также службы персонала в системе управления организацией. Тема организационной культуры начала активно обсуждаться с 60–70-х годов XX века. Однако существенный шаг вперед был сделан в 80-х годах XX века Эдгаром Шейном.

Актуальность изучения организационной культуры связана с тем, что знание особенностей организационной культуры предприятия позволяет оценить степень стабильности организации, её конкурентоспособность, предположить возможные направления управленческих решений, а также способность достигать запланированных результатов.

Изучение предмета «организационная культура» позволит не только диагностировать проблемы, вызванные культурным фактором, но и сознательно планировать и формировать эффективную организационную культуру.

## **1. ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА»**

Организационная культура является сложным социальным явлением, которое формируется внутри организации под влиянием ряда факторов. В силу своей социальной природы личность сильно подвержена влиянию организационной культуры. Вместе с тем личность оказывает воздействие на формирование и изменение самой организационной культуры.

Как и всякая культура, организационная культура – творение «рук человеческих», то есть, даже не предпринимая никаких действий, направленных на ее формирование, она формируется на базе человеческих отношений. В данном случае отношений по поводу производства какой-либо продукции или услуг с целью получения прибыли.

Изучение такого явления как организационная культура было вызвано эволюционным развитием управления персоналом, связано с необходимостью повышения эффективности труда.

Предметом изучения дисциплины «организационная культура» являются особенности, структура, виды организационных культур, их взаимосвязь со стратегией и эффективностью развития организации, а также методы изучения, формирования и развития организационной культуры.

Влияние организационной культуры на различные аспекты деятельности организации рассматривается такими науками, как организационное поведение, управление персоналом, экономика и социология труда, теория организации, стратегическое управление, психология управления, социология управления.

Организационную культуру изучает теория организации в силу того, что организационная культура тесно связана со всеми сторонами деятельности организации, отражает её структуру, характеризует принципы деятельности и взаимодействия всех составляющих её элементов. Она представляет собой сущность организации, и именно её особенности отличают организации одну от другой. Соответственно, изучая, анализируя, описывая элементы, аспекты деятельности организации, мы тем самым относим культуру данной организации к определённому типу, где структура, предпочитаемый стиль управления, кадровая политика, система коммуникаций, цели и стратегии характеризуют культуру данного предприятия.

Изучение организационной культуры тесно связано с экономикой и социологией труда. Как всякое социальное явление, организационная культура не существует без человеческого сообщества. С одной стороны, организационная культура регулирует все отношения людей в данном сообществе, которым является организация, с другой – является продуктом этих отношений. Сформировав культуру на базе своих представлений, установок, ценностных ориентаций, люди тем самым определили технологию, способ деятельности и существования организации. Организационная культура формирует отношение к труду, влияет на степень удовлетворённости трудом, влияет на особенности организации труда.

Организационная культура формирует долговременную, устойчивую мотивацию персонала, ориентированную на достижение стратегических целей организации, что входит составной частью в стратегическое управление. Кроме того, только на основе организационной культуры можно совместно выработать модель будущего предприятия (видение).

Организационное поведение членов организации формируется под непосредственным воздействием организационной культуры. В этом случае организационная культура регулирует все стороны деятельности организации (координирует, интегрирует, мотивирует, ориентирует сотрудников).

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЯВЛЕНИЕ

### 2.1. Понятие, структура и содержание организационной культуры

#### 2.1.1. Понятие организационной культуры

Культура представляет собой способ познания окружающего мира. Культура определяет установки и поведение человека. Это разделяемый большинством способ существования, оценивания и деятельности, передаваемый от поколения к поколению. Культура – многослойное образование. Она включает в себя «мир человеческой деятельности», т. е. совокупность артефактов – предметов и результатов человеческой деятельности, искусственно созданных человеком предметов и явлений (созданные им вещи, его мысли, средства и способы действия). Но люди не только практически, но и духовно «обрабатывают» предметы своей деятельности – наделяют свои творения смыслом. Смысл создаётся и придаётся вещам людьми, поэтому «нет ничего удивительного в том, что одна и та же вещь приобретает в разных культурах (и даже в рамках одной культуры для разных людей) совершенно различные смыслы» [9, с. 27]. Культура является источником придания смысла не только словам и вещам, но и поведению человека.

Культура представляет собой механизм, формирующий ценностное, мировоззренческое и поведенческое состояние членов сообщества, ограничивая восприятие явлений, с которыми они сталкиваются, с одной стороны, с другой, облегчая их осмысление.

Культура – явление, изменяющееся с течением времени. Она образует неразрывную связь с прошлым. Разделяемые установки и убеждения обеспечивают устойчивость, но вместе с тем и они эволюционируют и меняются.

Культура воплощает в себе движение от неупорядоченных, нерегулируемых взаимодействий к определенности и упорядоченности. Причем эта упорядоченность, в силу того, что она является «естественной», усвоенной в процессе социализации, адаптации человека к обществу редко вызывает неприятие и отторжение со стороны членов общества.

Культура выступает как программа, задающая определенное поведение социальных систем различного уровня.

Культура возникла как эволюционный механизм адаптации общества к изменениям внешней среды. Когда внешней средой была только природа, которая менялась довольно медленными темпами, люди могли себе позволить отрабатывать различные способы производства, технологии, путем проб и ошибок находить наилучшие. Позднее общества стали граничить с подобными же обществами, в которых процесс изменений шел быстрее, чем в природе, появилась необходимость развиваться и конкурировать за возможность существовать. Культура стала развиваться быстрее, быстрее стали изменяться технологии, орудия труда. Разделение труда, появление в обществе подсистем различного уровня, дифференциации общества на разнообразные сообщества привело к выделению культур **различных уровней системной организации**. Появление такого сообщества как социальная организация положило начало оформлению, формированию такого явления как организационная культура.

Культура сопровождает человечество во всех проявлениях его деятельности и естественен тот интерес к координирующей и регулирующей силе организационной культуры, который проявляют современные руководители.



**Э. С. Маркарян, отечественный теоретик культуры, считает важнейшим, неотъемлемым свойством действующей организации наличие организационной культуры и ценностно-нормативной системы, как ее основы.**

Кроме того, Э. С. Маркарян выделяет в качестве главной функции культуры адаптационную, включая в нее и интеграцию членов организации в единую целостную систему, как условие способности социально-экономической системы к адаптации и развитию. Таким образом, в результате исторического развития организации или другого человеческого сообщества, методом проб и ошибок **вырабатывается технология взаимодействия, которая обеспечивает выживание общности в условиях достаточно высокой степени стабильности окружающей среды.**

Подобное понимание организационной культуры демонстрирует Э. Шейн, который считает, что культура организации выступает как итог исторического развития организации, ее борьбы за существование, причем проблему адаптации к изменениям внешней среды он считает первичной, которая вызывает необходимость интеграции членов коллектива. Результатом данного процесса выступают технологии, действующие в двух направлениях: преодоление дезинтеграции коллектива и преодоление несоответствия организации внешней социально-экономической среде.

Различные исследователи в определении культуры производственной организации делают акцент на различных аспектах, тем не менее, они тем или иным образом отмечают направленность на реализацию ее основных функций (технологических, адаптационных, интеграционных).

**Культура на уровне организации регулирует деятельность людей, обладает некоторыми особенностями, которые позволяют отделить ее от культуры общества.**

К таким особенностям можно отнести:

- небольшой, по сравнению с культурой общества, срок существования организационной культуры, что определяет большую динамичность процессов культурообразования, меньшую регулирующую силу и значимость ценностей;
- организационная культура возникает в трудовых коллективах, регулирует отношения, возникающие в процессе достижения целей организации и ее сотрудников;
- усвоение организационной культуры происходит не с рождения и не с «чистого листа», поэтому велико влияние национальной, религиозной, профессиональной и т. д. культур, и больше, чем в культуре общества, возможна критическая переработка и воздействие культуры личности на организационную культуру; больше усилий необходимо приложить, чтобы личности, входящие в организацию, действовали в соответствии с ее культурой;
- на организационную культуру сильное влияние оказывает характер деятельности той организации, в которой она складывается;
- небольшой размер общности, в которой она возникает, позволяет управлять ею, и на этом уровне больше всего проявляется влияние лидера на содержание и особенности культуры организации;
- сотрудники организации приходят в организацию для достижения целей, прежде всего материального плана, что также накладывает отпечаток на содержание организационной культуры и отношения внутри коллектива и с внешней средой.

Данные особенности не ориентируют исследователя, что необходимо изучать для определения эффективности организационной культуры, однако указывают направления воздействия и ограничения, которые следует учесть при формировании организационной культуры.

## **Определение понятия «организационная культура»**

Организационная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия).

Организационная культура обладает рядом специфических черт, которые выделяют данную организацию среди остальных и являются, как правило, продуктом исторического развития организации. Этими специфическими чертами являются традиции, язык (сленг), лозунги, обычаи, – все то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приемы адаптации и сплочивания (интеграции) работников данного предприятия.

Организационная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников предприятия, связанных общей целью, – культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

«Благодаря социорегулятивной подсистеме культуры человеческая деятельность не только стимулируется и координируется, но и воспроизводится. Это становится возможным в результате накопления исторического общественно значимого опыта путем выражения его в соответствующих групповых стереотипах деятельности и передачи их из поколения в поколение.

В данном случае мы сталкиваемся с действием механизма культурной традиции» [20, с. 68–69].

### **2.1.2. Определения организационной культуры**

«Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [44, с. 32].

«Культура предпринимательства (здесь имеется в виду культура организации) представляет собой систему совместно выношенных и реальных убеждений и представлений о ценностях. Представления о ценностях отвечают на вопрос, что является важным для предприятия, в то время как убеждения прежде всего помогают понять, как должно функционировать предприятие, как надо управлять, как, короче говоря, быть преуспевающим. Непосредственно познаваемы лишь те фрагменты культуры предпринимательства, которые можно конкретно наблюдать на уровне поведения, т. е. значительная часть того, что относится к представлениям о ценностях, нормах, предположениям и фантазиям о самом себе и других и стоит за образами действий, остаётся в тени, является неосознанным или недоосознанным, но очень эффективным» [33, с. 56].

«Система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других».

«Корпоративная культура выступает сложным организационным феноменом, сочетающим производственную, экономическую и социальную грани корпоративного

предпринимательства, а также отражающим мотивационный механизм стратегической реализации инновационного потенциала данной корпорации» [30, с. 6].

«Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность, облегчать общение» [40, с. 515].

Деятельностная интерпретация организационной культуры: «... организационная культура ... – социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации» [41, с. 39].

«Под понятием социально-психологической культуры (работника) ... подразумевается характеристика способов реализации человеком своего потенциала и удовлетворения своих потребностей... Социально-психологическая культура человека позволяет судить об уровне психологической оптимальности его производственной, ... творческой, познавательной и коммуникативной деятельности. Она проявляется в восприятии и понимании человека человеком, в обращении и отношениях между людьми, в культуре и глубине психологического включения человека как в предметную, так и в коммуникативную деятельность, в психологической атмосфере, характеризующей состояние межличностных отношений, человеческих групп и общностей и т. д.» [32, с. 22].

Различные авторы рассматривают организационную культуру с различных точек зрения, не умаляя её важности в деле регулирования поведения работников предприятия, для эффективной жизнедеятельности организации. В связи с этим сформировался подход к управлению персоналом, который получил название организационно-культурного [41, с. 53].

Содержание организационной культуры определяется теми ценностями, которые составляют основу организационной культуры.

Наиболее подходящим определением, рассматривающим культуру организации в рамках деятельностной, технологической интерпретации культуры и отражающим основное значение культуры для сообщества, нам представляется следующее.

Организационную культуру можно определить как систему надбиологических средств осуществления кооперированной человеческой деятельности, находящихся в распоряжении одной организации, направленных на реализацию её целей.

Система надбиологических средств осуществления кооперированной человеческой деятельности включает в себя ценности в качестве основных элементов, отражающих основные цели организации и ориентирующие деятельность работников в нужном направлении; нормы поведения, согласованные с ценностями; культурные формы, в которых проявляется уникальность совместного опыта и мышления членов данной организации, информационная система, позволяющая обеспечить необходимыми знаниями сотрудников.

**Свойства** организационной культуры, во многом отражающие сущность этого сложного феномена:

1. Коллективность. Культура не может быть произведена средствами изолированных друг от друга индивидов. Выработка организационной культуры является прерогативой коллектива, члены которого находятся в тесном регулярном взаимодействии;

2. Эмоциональность. Организационная культура обладает огромной эмоциональной силой. Эмоциональная окраска культурных элементов придает им огромное значение в жизни социальной общности;

3. Историчность. Выработка организационной культуры является процессом трудным и медленным, особенно на уровне тех допущений, которые представляются как само собой разумеющееся. «Сильная» организационная культура складывается тогда, когда организация постоянна и однородна по своему составу и существует в течение продолжительного периода времени;

4. Динамичность. Несмотря на свою кажущуюся стабильность, организационная культура претерпевает изменения на протяжении всей истории существования организации. Культурные образцы, со временем утратив свою актуальность, либо полностью исчезают, либо принимают соответственно новым условиям форму.

### 3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ КУЛЬТУРЫ

Системный подход предполагает, что мы рассматриваем какое-либо явление как систему взаимосвязанных элементов, определенным образом упорядоченных и ориентированных на достижение целей системы. В таком случае культура организации является подсистемой, направленной на выживание организации (основная цель деятельности и существования организации), и также подчиняется законам системной организации.

#### 3.1. Организационная культура как система

Любую культуру можно представить прежде всего системой тех ценностей, которые оправдали свое существование: общество, обладающее культурой, в основе которой лежат такие ценности, живет и развивается, тогда как общество с другой культурой погибает. Обычно общепринятые ценности проходят тщательный естественный отбор, «обкатываются» временем, и только зарекомендовав себя функциональными, способствующими сохранению и процветанию общества, приобретают нормативную поддержку в виде уставов, законов.

##### 3.1.1. Место культуры организации в социокультурной системе общества

Организационную культуру нельзя рассматривать в отрыве от социально-культурной системы того общества, в котором находится данное предприятие.

Культуру общества можно представить как систему, состоящую из нескольких уровней.

Эти уровни можно представить схемой (схема 1).

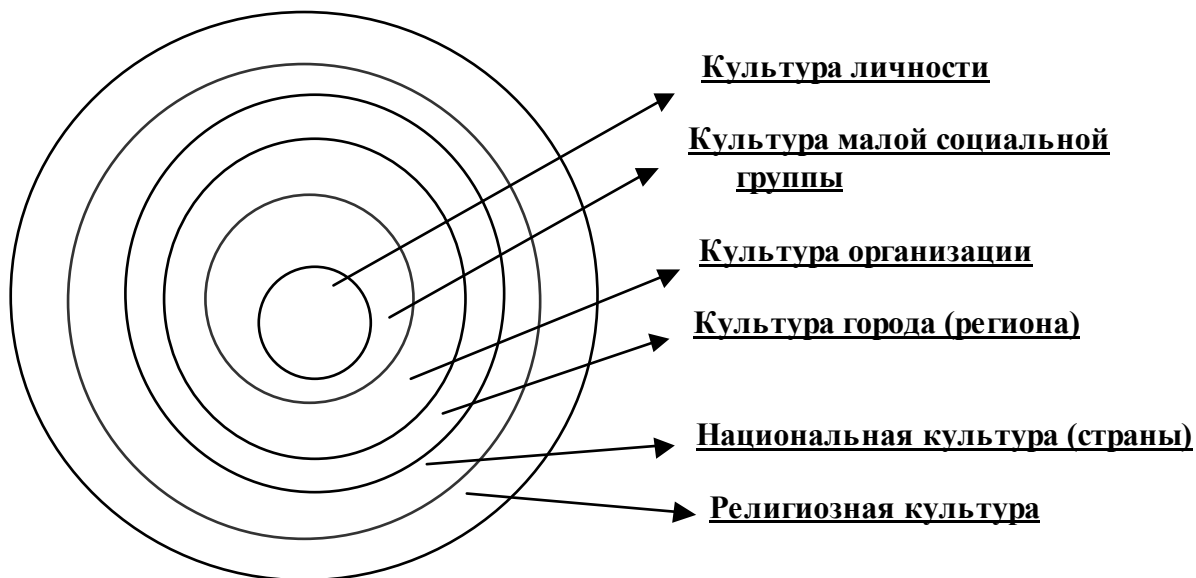


Схема 3.1. Уровни культуры в обществе

Рассмотрение явления культуры, начиная от уровня отдельной личности и заканчивая уровнем общества в целом, дает разные уровни обобщения. На уровне общества в культуре выделяются наиболее общие для данной общности элементы культуры, входящие в культуры всех уровней как базовые. Следующий уровень расширяет перечень (разнообразие)

основных элементов культуры. Исходным, самым многообразным, среди всех уровней культуры будет уровень культуры личности.

Культура малой социальной группы складывается из культур личностей, входящих в неё, с учетом ограничений и факторов, которые накладываются в связи с характером деятельности людей, национальными, региональными особенностями, временем существования этой группы, значимости выполняемых задач, характером управления (стилем руководства), необходимостью высокого уровня интегрированности группы (взаимопомощь, взаимовыручка, поддержка, например, у шахтеров и представителей других экстремальных профессий), пространственными характеристиками нахождения группы и т. п.

Совершенно естественно, что не все ценности, нормы, традиции, правила членов группы становятся элементами культуры всей группы, а только те, которые принимаются большинством её членов. Трудно убедить всю группу в значимости какого-либо явления, особенно если оно может отрицательно сказаться на деятельности, положении или здоровье группы. Такой консерватизм является условием стабильности, устойчивости и выживания группы (нельзя использовать непроверенные, а значит, опасные методы, ценности). Но если новая ценность привлекательна и может доказать свою эффективность и жизнеспособность, а ещё лучше – провериться в самой группе, то, привнося её в культуру группы, мы тем самым изменяем эту культуру. Причем это может происходить стихийно, случайно (например, член группы узнал нечто новое революционное или придумал что-то и начал активно это внедрять, или новое привносится с приходом нового члена в группу). Но может и планомерно, целенаправленно – внедрением новых элементов со стороны руководства, администрации, с опорой на самых авторитетных членов группы.

В большой организации культуры малых групп можно рассматривать как субкультуры (если уровнем отсчета считать культуру организации). Общими для всех членов организации в таком случае будут ценности организационной культуры.

Организационная культура находится на третьем уровне абстракции, после культуры личности и культуры малой, контактной группы. Ценности, нормы, традиции, роли, ритуалы малых групп взаимодействуют, и те, которые совпадают и принимаются всеми членами организации полностью или частично, становятся культурой данной организации.

Соответственно, если организация не переросла масштабом малую социальную группу, то культура малой группы и культура организации в данном случае совпадают (эти два уровня объединяются).

Культура организации складывается под влиянием исторических традиций (культурной истории, исторических личностей, истории экономики, экономической географии, географического положения, управленческой политики, истории, статуса города, культурного наследия).

Культура города складывается под действием культуры региона, его экономики, ресурсной, законодательной базы, стиля и возможностей управления.

Следующим уровнем культуры является национальная культура. У каждой национальности есть свои характерные черты, которые определяются в том числе и географическим положением, и историческим развитием. Ценности и нормы этих культур прошли жёсткий отбор. Нации могли просто погибнуть, если, например, не существовало бы ценности «гостеприимство» у северных народов. Следующим по уровню должна быть культура страны. Например, Россия – она включает в себя культуры разных народов, которые проживают в ней, и при огромном разнообразии и ярких особенностях культур этих народов им присущи общие черты, которые и позволяют всех выходцев из России называть «русскими» независимо от национальности. Можно взять любую другую многонациональную страну, например, Францию.

Таким образом, можно предположить, что культура конкретной организации будет содержать в себе элементы национальной культуры и основываться на основных элементах той религии, которую исповедуют большинство членов данной организации. (Хотя в основном ценности всех мировых религий примерно одинаковые).

Чтобы понять особенности организационных культур российских предприятий по сравнению с зарубежными, можно описать национальные и религиозные особенности нашей российской культуры и, скорее всего, они будут присущи, более или менее, всем российским организациям.

Традиционно сложившийся стиль деятельности, когда большинство российских трудящихся откладывают выполнение работы до последнего момента, а потом, перенапрягаясь, в удивительно короткие сроки делают всю работу. Эту особенность можно понять, обратившись к историческому развитию нашей страны. Сельское хозяйство в нашей стране требует интенсивной и своевременной посевной (весенний день год кормит), возможность потерять с большим трудом выращенный урожай требует ускоренного, напряженного сбора. Во время долгой и снежной зимы снижается интенсивность деятельности, передвижений. Даже сейчас, во многом облегченный труд сельского работника тем не менее требует периодического перенапряжения. Сравнив период, на протяжении которого Россия была в основном аграрной страной, и период индустриального развития, можно предположить, что менталитет у россиян сформирован аграрным обществом. Эти национальные черты можно хорошо (ярко) проиллюстрировать на студентах, большая часть которых сессию сдает, за три дня изучая весь семестровый курс. При этом студенты из других стран «заваливают» сессию.

«Авралы» на заводах, как мне кажется, имеют под собой тот же источник (причину). Построение плановой экономики на протяжении советского периода способствовало сохранению этой национальной черты. Хотя, естественно, и знания, и эффективность производства страдают от такой «авральности».

Природно-климатические условия (короткое и часто холодное лето), огромные пространства вынуждали россиян объединяться в общины, что явилось причиной такой характерной черты культур российских предприятий, как коллективизм. Без коллективного (общинного) труда наши предки погибли бы от голода.

П. Н. Шихирев представляет систему культуры немного иначе, используя для иллюстрации образ русской «матрешки» [6].

Самая маленькая «матрешка», но самая главная, сердцевина – это «матрешка», которая представлена общечеловеческими нормами, ценностями, догмами и пр. Она содержится внутри следующей по размеру – цивилизационной «матрешки», которая в самом ярком виде представлена цивилизациями Востока и Запада. Внутри каждой цивилизации существуют определенные социо-культурные регионы. Это следующая матрешка. Когда мы говорим о российской деловой культуре, то имеем в виду социо-культурный уровень, который вместе с тем содержит и нашу специфику; евроазиатскую цивилизационную культуру; и общечеловеческие ценности, потому что во всем мире люди стремятся быть здоровыми, богатыми, уважаемыми, чтобы дети продолжали их дело и т. п.

Если взять наш конкретный регион, там мы находим следующую матрешку – профессиональную. То, что она самая большая, не значит, что она самая важная. Потому что деловая культура в строгом виде при всем обилии организаций делится по формам движения капитала. Это производство, торговля и финансы, и люди, которые работают в этих сферах, различаются своими системами ценностей, норм и правил.

Но есть еще одна «матрешка», которая почти неуловима. Это так называемый ситуационный профиль всех этих норм, ценностей и знаний. Человек, как сказано в Писании, слаб. Поэтому не всегда мы руководствуемся даже теми правилами, которые признаем как важные и определяющие. Складывается ситуация соблазна. Ситуативная «матрешка» меня побуждает, например, совершить краткосрочную сделку ради большой выгоды с возможным ущербом для моей долгосрочной деловой репутации.

Развивая по той же метафоре эту мысль, можно показать, что как раз в этом ключик к решению проблем, возникающих из-за различий этих «матрешек». Чем дальше от центральной «матрешки», тем меньше совпадения.

## 3.2. Основные элементы организационной культуры

Элементами организационной культуры являются ценности, разделяемые большинством членов организации, а также нормы поведения и процедуры, поддерживающие воспроизводство господствующих ценностей организации, средства, с помощью которых передаются ценности и нормы другим поколениям работников – эмоциональный информационно-исторический фон и система информирования в организации, социально-психологический климат.

### 3.2.1. Ценности

Основу любой организационной культуры составляют ценности и нормы поведения, поддерживающие воспроизводство господствующих ценностей организации.

Ценности – объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности. Отвечают основным потребностям субъекта, служат средством их удовлетворения.

Ценности обеспечивают сохранение целостности социальной системы (организации), в силу того, что в ценностях выражается особая значимость определённых материальных и духовных благ для существования и развития системы. С точки зрения управления персоналом организации важны как ценности-цели, отражающие стратегические цели существования организации, так и ценности-средства, т. е. те ценные для данной организации качества персонала (например, дисциплинированность, честность, инициативность) и характеристики внутренней среды (например, командный дух), которые позволяют достигнуть ценности-цели.

Изначально при создании (образовании) организации закладываются ценности-цели, определяющие назначение, роль организации; этому процессу придается первостепенное значение, но при этом забывают о необходимости формирования ценностей-средств – ценностей, с помощью которых достижение данных целей будет более успешно. Ценности-цели выражаются в миссии организации и являются важнейшим элементом организационной культуры. Они формируются, как правило, на начальном этапе образования организации под непосредственным влиянием руководителя (непосредственно руководителем, с учетом его способностей, уровня компетентности, стиля руководства и даже его характера).

Всякая система, в том числе и организация, стремится удовлетворить свои потребности. Кроме индивидуальных целей, которые отражают потребности личностей, входящих в организацию как систему, существуют также цели, направленные на самосохранение организации.

Эти оба вида целей интегрируются в основной цели деятельности предпринимательской организации – ценности-цели – миссии, реализация которой возможна через удовлетворение потребностей субъектов внешней среды.

Миссия в качестве ценности-цели дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия, что в свою очередь способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации.

Ценности-цели способствуют формированию единства внутри организации и созданию корпоративного духа. Доведенные до сознания сотрудников ценности-цели ориентируют их в неопределенной ситуации, создают возможность для более эффективного управления организацией, так как они обеспечивают непротиворечивость набора целей, обогащают деятельность работника.

«В нормативном регулировании поведения ценность похожа на цель, но, в отличие от цели, она не может быть задана волей руководства или лидерской группы, а сопряжена со свободным признанием... Ценность требует смысла – признания набора

действий и суждений как аффективных жизненных переживаний, формирующих человека и организацию» [5, с. 40].

Ценности-средства (ценности, позволяющие достигать цели организации, например, качества персонала, принципы работы организации) могут как целенаправленно внедряться в организацию, так и образовываться (формироваться) стихийно – на основе опыта трудового коллектива или случайно, по стечению обстоятельств. Если ценности-цели декларируются руководством организации, являются жизненно необходимыми для существования организации, то есть именно на их достижение направлена деятельность организации, то ценности-средства зависят от всех членов организации. Содержание ценностей-средств, а также принятие и непринятие их членами организации может существенным образом влиять на достижение целей организации. То есть ценности-цели должны быть согласованы с ценностями-средствами.

К числу последних следует отнести принципы, которые существуют в организации и которые помогают члену данной организации ориентироваться в выборе форм поведения в процессе деятельности, тем самым позволяя действовать более успешно при достижении целей организации (например, вежливость, старательность, дисциплина и т. п.). Ценности-средства поддерживают имидж организации, заявленный миссией.

На некоторых предприятиях важные для всей организации ценности-цели, которые обычно отражаются в миссии, вообще отсутствуют, на других известны только высшему руководству. Эти предприятия либо достигают узкие цели – обогащения руководства либо руководители не понимают, какой мощной объединяющей силой они пренебрегают, не информируя персонал о стратегическом направлении деятельности.

Рассматривая культуры современных российских предприятий можно отметить, что до недавнего времени они не имели общей направляющей идеи, отражающей стратегические цели – миссии. Идеи могут витать в воздухе и не быть оформлены в официальных документах, но постепенно, в развивающихся предприятиях появляется осознание чего-то общего и важного, что объединяет простых работников и руководство. Эти идеи обычно высказывают на разных уровнях и руководители, и простые работники независимо друг от друга, и они выполняют объединяющую функцию. Такая ценность-цель становится основой организационной культуры предприятия, если её развивают и внедряют в сознание работников в комплексе с другими элементами.

Ценности-средства также постепенно формируются у персонала российских предприятий, например раньше не считалось плохим поступком что-нибудь унести с предприятия, теперь за этим стали строго следить и наказывать, вплоть до увольнения. Конечно, сразу сознание работников не переделать, но главное – делать шаги в этом направлении. Необходимо поощрять дисциплинированность, честность, ответственное отношение к выполнению своей работы, собранность и наказывать проявление негативных сторон характера, например, лени, агрессивности (она способствует возникновению конфликтов и нарушает групповую сплоченность, возникают отрицательные эмоции и ассоциации, пропадает желание приходить на работу, и нервная обстановка нарушает нормальный трудовой ритм).

Ценности – это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей.

Ценности могут быть **позитивными**, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, но могут быть и **негативными**, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом.

Когда говорят о культуре предприятия, обычно имеют в виду положительную направленность её ценностей, которые способствуют функционированию и развитию предприятия. Чем больше положительных ценностей (для руководства) и чем сильнее им привержены сотрудники организации, тем более положительное влияние культура будет оказывать на производственно-хозяйственную деятельность предприятия.



## 1. Позитивные ценности, выраженные следующими высказываниями:

- Работа может быть выполнена на «отлично»;
- В споре рождается истина;
- Интересы потребителя превыше всего;
- Успех компании – это мой успех;
- Настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами;
- Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель.

## 2. Негативные ценности, выраженные следующими высказываниями:

- Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям;
- Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак;
- Не высовывайся;
- Хорошо работать – это не самое главное в жизни;
- Покупатели (клиенты) – это случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе;
- Всей работы не переделать.

Ценности можно также разделить на **индивидуальные** и **организационные**, однако они во многом совпадают, но есть и такие, которые относятся исключительно либо к одной группе, либо к другой. Например, такие как «благополучие», «безопасность», «инициатива», «качество», «независимость» могут относиться к обеим группам, а такие как «семья», «предсказуемость», «работа», «авторитетность» относятся к индивидуальным, а «взаимозаменяемость», «гибкость», «изменение» связаны с организацией.

Каждый вкладывает свой смысл в название ценности, поэтому стоит при изучении ценностных ориентаций просить уточнить смысл данной ценности, что они имеют в виду под ней.

Ниже предложена интерпретация некоторых ценностей.

*Безопасность* – может выражаться и в стремлении сохранить коммерческую тайну, и в заботе о сохранении организации, и в обеспечении не вредных и не опасных условий труда.

*Благополучие* – нацеленность на материальное благополучие, как условие реализации потребностей человека, его семьи, общности, в рамках которой он живёт.

*Власть* – обладание властью позволяет достигать целей своих и организационных, повышает значимость в глазах окружающих, возвышает над другими людьми, позволяет ощутить определённые чувства, оказывать влияние на людей, побуждать их к целенаправленной деятельности, наделяет человека определёнными правами и налагает ответственность за результаты деятельности подвластных ему людей.

*Взаимозаменяемость* – ценность, позволяющая организации гибко реагировать на неожиданные изменения в окружающей среде и внештатные ситуации в самой организации.

*Гармония* – ориентация на соответствие различных аспектов, сторон жизнедеятельности организации независимо от того эффективны ли данные явления или нет, главное не нарушать равновесие, гармоничность отношений.

*Гибкость* – нацеленность на гибкость побуждает работников к эффективному взаимодействию, совместным поискам оптимального решения проблемы, приемлемых для представителей различных служб способов реализации намеченных целей, своевременное реагирование на изменения окружающей среды (особенно актуальна в нестабильной внешней среде).

*Дисциплина* – ориентирует на соблюдение норм, регулирующих поведение сотрудников в организации, способствует достижению целей организации, чёткой организации трудового процесса, согласованности деятельности различных подразделений.

*Законность* – отсутствие ориентации на законность как со стороны руководителей, так и со стороны подчинённых, ставит их в зависимое, уязвимое положение, усложняет отношения, делает ситуацию более неопределённой.

*Изменение* – воспитание в сотрудниках нацеленности на изменения позволяет избежать некоторых негативных явлений (сопротивление изменениям, боязнь неопределённости, консерватизм в принятии решений, избегание риска), а также побудить работников к инновационной деятельности, повышению квалификации и обучению, способствует ускорению процесса трудовой адаптации, освоению новых технологий и техники.

*Инициатива* – внедрение данной ценности формирует активную жизненную позицию работника, способствует развитию организации, свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате.

*Карьера* – данная ценность способствует стремлению повышать квалификацию, проявлять инициативу; поиску возможности отличиться, выделиться; если сочетается с нравственными ориентирами, то способствует развитию организации.

*Качество* – ориентация на данную ценность позволяет формировать имидж организации, поддерживать марку продукции в глазах потребителей и конкурировать на рынке аналогичных товаров или услуг.

*Клиент* – ориентация на требования, которые предъявляет клиент к деятельности организации (качество продукции, её полезность, универсальность, вежливое, внимательное отношение), способствует процветанию, развитию, повышению конкурентоспособности, способствует закреплению постоянных клиентов, их приверженности данной организации.

*Коллектив* как ценность характеризует приверженность сотрудника данному коллективу, готовность многим пожертвовать ради процветания коллектива и членства в нём. Сотрудник чувствует себя защищённым, уверенным в себе, участвуя в деятельности коллектива, он боится оказаться вне его. Ориентация на коллектив свидетельствует о том, что человек идентифицирует себя с данным, как правило, сплочённым, коллективом.

*Малые усилия* – работа с минимизацией затрат усилий, ресурсов, времени может проявляться как ориентация на максимизацию эффективности при минимуме затрат, так и на минимум затрат независимо от результата.

Многие явления, поведение работника могут отражать ориентацию на различные ценности (например, работник задерживается, чтобы закончить работу – это может свидетельствовать об ориентации на ценность «самопожертвование» или «карьера», или «коллективизм», или «материальное благополучие», а, может, и на все сразу). С другой стороны, различные явления могут указывать на одну ценность (вежливое обращение, внимание к требованиям клиента, изучение мнения клиента говорят о доминировании ориентации на клиента).

Ценности составляющих организацию субъектов можно условно разделить на две группы, ценности управляющей подсистемы и ценности управляемой подсистемы, которые отражают цели объединения их в организацию. Некоторая часть ценностей данных подсистем совпадает, а некоторая отличается. Чем больше та часть, в которой ценности этих двух подсистем совпадают, тем устойчивее и эффективнее организация. В таком случае мы будем иметь субкультуры управляющей и управляемой подсистем, интегрированных в общую организационную культуру. В том случае, если большая часть ценностей различна, то культура управляющей подсистемы в силу большего влияния на деятельность организации будет олицетворять культуру организации, а культура управляемой подсистемы станет контркультурой.

Все ценности организации представляют собой иерархическую систему, т. е. они не просто являются набором соответствующих друг другу ценностей, но среди них можно выделить основные и сопутствующие ценности. Содержание организационной культуры определяется теми ценностями, которые составляют основу организационной культуры.

Определённый набор связанных между собой ценностей характерен для культуры конкретной организации и соответствует стилю руководства, организационной структуре, стратегии, системе контроля. Возьмём для примера вновь создаваемую компанию. Руководитель будущего предприятия, в соответствии со своими убеждениями, считает, что

люди, которые будут у него работать, – творческие, инициативные, честные. Он будет собирать в команду людей в соответствии со своими убеждениями. Руководитель будет доверять своим подчинённым, делегировать полномочия, поощрять инициативу, творчество. Ценностями в такой организации будут «инициатива», «доверие», «творчество», «самостоятельность» и т. п. Естественным будет демократический стиль руководства, децентрализованная структура, мягкая система контроля. Если же, наоборот, руководитель считает, что подчинённым нельзя доверять, что они ленивые пройдохи и недостаточно знают и умеют для самостоятельного выполнения своих обязанностей, соответственно, структура будет централизованной, стиль руководства – авторитарный, жесткая система контроля, минимум информации. Скорее всего личностные качества будущих работников, их ценностные ориентации будут мало волновать такого руководителя. Ценностями такой организации будут – «малые усилия», «подозрительность», «власть», «безопасность», «Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак».

Как правило, люди стремятся оправдать ожидания окружающих. Если подобные ценности будут направлять действия руководителя, будут подтверждаться в приказах, распоряжениях, обращениях, то через некоторое время подчинённые действительно начнут соответствовать установкам руководителя.

### 3.2.2. Нормы

Нормы – требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье.

Нормы усваиваются вместе с ценностями в процессе социализации, адаптации, но **имеют менее устойчивый характер, чем ценности**. Согласуются с ценностями, обеспечивают достижение целей в соответствии с ценностями. Оказывают влияние на поведение при наличии санкций, которые формируются одновременно с нормами. Следование усвоенным и включённым в структуру личности нормам становится самоценным поведением, и неследование им вызывает негативную реакцию, человек санкционирует себя сам (чувство вины, тревоги, переживания т. п.).

«Социальные нормы – это исторически сложившиеся или установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида и группы необходимым условием для включения в определенное социальное целое» [31].

Нормы поведения – требования, которые общество предъявляет своим членам, и с помощью которых общество регулирует, а также направляет, контролирует и оценивает их поведение. Принимая и реализуя в своём поведении определённую систему норм и связанных с ними ценностей, человек оказывается включённым в группу лиц, разделяющих, принимающих и реализующих данную систему ценностей. Например, высказывать прямо свои претензии и мысли не принято в организации, работники боятся наказания (возможно, неявного, косвенного). В результате такого поведения руководство не знает истинного положения дел, настроения персонала, нужды и проблемы основных работников организации.

Для нас наибольший интерес представляют нормы, признаваемые членами организации, которые в какой-то степени поддаются их влиянию. Эти нормы описывают ситуацию или обстоятельства, в которых выполняются определенные правила. Они включают ожидания того, что люди думают, чувствуют или делают в данной ситуации.

Большинство норм, регламентирующих организационное поведение, внедряются через санкции, применяемые руководством или другими членами организации, и/или через интериоризацию (внутреннее усвоение, принятие) правил.

Функции нормы: нормы регламентируют собственное поведение человека и поведение других, избавляя от необходимости всякий раз решать типовую задачу и, позволяя предсказать поведение другого, облегчают координацию совместных действий. Соблюдение

норм позволяет не совершать типовые для данной ситуации ошибки. И, наконец, они содержат предписывающие, соответственно, мотивирующие элементы.

Близким к социальным нормам по функциям понятием является «правило». Правило входит составным элементом в некоторые нормативные образования, такие как социальная роль, сценарии, социальные установки.

С социальной (или иной) ролью тесно связан ряд правил, которым необходимо следовать в различных ситуациях, находясь в данной роли.

Сценарии, или скрипты, есть не что иное, как последовательная совокупность правил.

Установка связана с решением личности следовать определенным правилам, на ее взгляд, наиболее подходящим для конкретной ситуации. На личностном уровне правило, естественно, увязано с мотивационной составляющей.

Когда говорят, что кто-то следует правилу, то обычно имеют в виду, что он знает это правило, осознает, что оно применимо в конкретных ситуациях, и что это знание оказало влияние на поведение данного человека. Таким образом подчеркивается большая когнитивная доминанта, обуславливающая поведение человека в противовес мотивационным составляющим, определяющим другие типы поведения.

Другой важной характеристикой, отличающей правило от других нормативных концептов, является разделяемость правила другими членами организации или, по крайней мере, группы. Можно следовать норме, находясь среди людей, эту норму не разделяющих. Это может вызвать неодобрение, но сам смысл поведения останется сохраненным. Другое дело правило. Оно может существовать только тогда, когда существует согласие в период его использования. Если этого нет, то следование правилу делает поведение бессмысленным.

Правила возникают для выполнения каких-то задач или в силу социальных причин, с тем, чтобы регламентировать, контролировать различные формы делового взаимодействия. Обычно правила привязаны к определенной ситуации и касаются конкретной группы людей.

Нормы и правила не являются чем-то статичным. Это динамические образования, которые имеют тенденцию изменяться под воздействием определенных факторов. Они сохраняются на индивидуальном уровне до того момента, пока их соблюдение является функционально полезным для организации, группы или отдельных людей. В противном случае они могут сохраняться лишь в нормативных документах.

Действие этого механизма в определенной степени зависит от индивидуальных особенностей человека и, прежде всего, от особенностей его мотивационной сферы и уже сформировавшейся когнитивной картины мира в части правил, норм и установок, касающихся организационного поведения.

Примером норм поведения руководителя – требования к одежде (строгий костюм или специальная рабочая одежда), к манере разговора, стилю обращения и т. п. Эти требования будут меняться в зависимости от того, с какой ценностью согласуются нормы поведения в данной организации. Например, если «иерархия», «авторитет», «власть» являются ценностями на фирме, то руководитель будет одет подчеркнута строго, будет держать дистанцию в разговоре, в поведении, использовать статусные знаки. Если ценностями являются «сотрудничество», «демократия», «творчество», «изменения», то и одежда руководителя и манера общения будут более демократичными.

Основным механизмом усвоения ценностей и норм является демонстрация их значимости со стороны высшего руководства организации, оформление их в различных нормативных документах, согласованность принципов кадровой политики с принятыми и желанными ценностями и нормами. Разработку принципов, элементов и мероприятий по внедрению организационной культуры необходимо осуществлять совместно с руководством предприятия, которое должно определять основные характеристики желаемой организационной культуры. Этот процесс на российских предприятиях только начинается и часто не определены отделы и службы, которые должны этим заниматься (обычно изучение, формирование и развитие организационной культуры становится функцией службы персонала).

### 3.2.3. Другие элементы

С одной стороны, организационная культура включает в себя ценности как основной элемент, а с другой стороны, является механизмом передачи и формирования основных организационных ценностей у новых членов организации.

Передача ценностей (трансляция) происходит (осуществляется) посредством легенд, мифов, лозунгов, ритуалов. Они же создают особую атмосферу особенности, неповторимости организации, причастности к особому миру. Особый язык отгораживает работников предприятия, создавая специфическую общность, со своими только здесь понятными символами.

Ценности, нормы и правила могут быть представлены в каких-то регламентирующих документах, в описании истории организации, во внутриорганизационной прессе или зафиксированы в каких-то иных формах. А с другой стороны, они обязательно должны быть представлены в каком-то виде, на уровне каждого отдельного сотрудника. Они должны найти отражения как на уровне потребностно-мотивационной структуры, так и на уровне когнитивной картины мира.

Существенным элементом, обеспечивающим управление организационной культурой, является **эмоциональный информационно-исторический фон**. Он, по сути, является основным и наиболее сложным инструментом воздействия на организационную культуру. В задачу субъекта управления организационной культурой (менеджеров и консультантов) входит разработка и распространение среди сотрудников организации культурных форм, несущих в себе определенные идеи и убеждения. Посредством культурных форм руководство может осуществлять механизм культивации новых и/или поддержание (сохранение) старых идеологических образцов.

Эмоциональный информационно-исторический фон существует в определенных объективно существующих формах организационной культуры.

«Формы культуры подвижны, исторически изменчивы, хотя в разной степени. Характер данных форм обусловлен как соответствующим общим этапом развития культуры, так и конкретными условиями природной и социально-исторической среды, в которых эти формы вырабатываются. Выполнив на определенной стадии развития общества позитивную функцию, способствовавшую его самосохранению и прогрессу, они нередко с течением времени исторически изживают себя и из позитивных явлений общественной жизни превращаются в сугубо негативные, деструктивные» [20, с. 81].

Культурные формы подразделяются на четыре основные категории: символы, язык, повествование и обычаи.

**Символ** – служит условным знаком какого-то понятия, явления, идеи, наиболее простая и в то же время наиболее часто встречающаяся категория культурных форм. Смысл символа отличается неисчерпаемой многозначностью, что позволяет придавать новое значение существующим символам в зависимости от формируемых ценностей [36, с. 1220]. Символы различаются по степени своей значимости и по роли, которую они играют в выражении идеологических образцов. Существуют так называемые ключевые символы, выражающие содержание организационной культуры «в относительно чистом виде».

Ключевые символы в свою очередь подразделяются на две основные группы.

Символы, отражающие особенности образа (или внешнего имиджа) организации.

Символы, направленные на выражение идеологии внутренних отношений.

**Язык** – система звуков, письменных знаков или жестов, используемая членами организации как средство межличностного общения, в ходе которого индивиды обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, чувствами и установками (основа взаимодействия между индивидами). Однако всякий обмен информацией между индивидами возможен лишь в том случае, если знаки и, главное, закрепленные за ними значения известны всем участникам коммуникативного процесса.

Любая организация обладает собственным, характерным для нее языком, освоение которого является необходимым условием социализации и успешного функционирования индивидов. Организация вырабатывает множество языковых форм, отражающих особенности свойственных ей идеологий и способствующих формированию определенного культурного образца (имиджа) данной организации: метафоры, пословицы и песни или гимны. В процессе межличностного общения члены организации используют также такие языковые формы, как жаргон, сленг и жесты, выражающие характерные для их культуры значения. Широкое распространение в современных организациях получают сплетни и слухи.

**Повествования** – изложение реальных или вымышленных событий, позволяющее понять основные ценности и интерпретировать символы, направленное на передачу и закрепление определенных образцов поведения. Некоторые идеологические образцы слишком абстрактны и сложны и поэтому не могут быть выражены посредством символов или языковых форм. Повествования играют особую роль в выражении наиболее тонких и латентных идеологических образцов.

**Миф** – повествование, основанное исключительно на вымышленных событиях, объясняющее происхождение и дальнейшее преобразование вещей или явлений; способ осмысления природной и социальной действительности, базирующейся не на научном знании, а на вере и убеждениях представлений данной культуры.

**Сага** – повествование, основанное на реальных исторических событиях, описывающее уникальные достижения организации или ее лидеров (основателей), обычно в героическом или романтическом стилях. Сага описывает последовательность различных событий, несколько приукрашая и искажая их. Следовательно, некоторые детали саги нельзя считать абсолютно реальными и исторически достоверными.

**Легенда** – повествование, основанное на реальных исторических событиях, однако, в отличие от истории и саги, содержащее фантастические элементы. Легенда описывает события, обстоятельства которых не могли быть рационально осмыслены.

**История** – наиболее простой и часто встречающийся тип повествования, в основе которой могут лежать как реальные, так и вымышленные события. История описывает повседневные события, произошедшие в организации, как правило, в легкой ироничной форме.

**Обычай** – это привычные, нормальные, наиболее удобные и широко распространенные способы групповой деятельности, стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе. В ходе удачных и неудачных попыток различные социальные общности постепенно формируют набор работоспособных образцов поведения, позволяющих их членам наилучшим образом взаимодействовать как с окружающей средой, так и друг с другом. На основе успешного опыта поведенческие образцы становятся частью обыденной культуры или обычаями. Организации используют различные типы обычаев для выражения разного рода идеологических образцов.

**Ритуал** – следующий определенному образцу, культурно стандартизированный набор действий или слов символического содержания, предписываемых традицией (форма символического поведения). Иногда ритуалу приписывают какое-то негативное значение как некоторой форме бессмысленного, отжившего поведения.

«Ритуал можно понимать в трех смыслах: во-первых, как принцип межиндивидуальных повседневных взаимодействий; во-вторых, это тип индивидуальной адаптации, когда индивид отвергает культурно определенные цели по причине неспособности их достижения, но продолжают исполнять институциональные правила и нормы, предназначенные для достижения этих целей; в-третьих, это систематическое следование нормам и правилам, которые традиционны по своему происхождению и характеру, но уже давно не соответствуют потребностям и ценностям реальной жизни» [7, с. 127–128].

В целом же ритуалом можно считать сравнительно короткое по своей продолжительности действие, осуществление которого носит, как правило, произвольный характер. В организации, как и в обществе в целом, ритуал является неотъемлемым фактором человеческого поведения. Особый интерес у исследователей вызывают ритуалы, выражающие характерные для организации идеологические образцы.

В повседневной жизни фирмы ритуалы играют важную роль. Они укрепляют структуру фирмы. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на фирме. Ритуалы, выражающие признание, например: юбилеи, празднование успехов во внешней службе, зачисление в перспективный резерв, публичные поощрения – все эти события должны продемонстрировать что вознаграждается, и что торжественно отмечается. Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы.

Табу – термин, представляющий собой категорический запрет на определенные действия по отношению к табуированным предметам. Табу представляется как нечто само собой разумеющееся и является символом членства в группе. В основе табу лежат убеждения о нежелательности или даже опасности определенных действий. В большинстве американских организаций существует табу на разглашение ее сотрудниками информации о размере получаемых ими окладов.

Обряды и церемонии.

Обряд – устойчивая, упорядоченная последовательность символических коллективных действий, воплощающая в себе те или иные социальные идеи, представления, нормы, ценности и вызывающая определенные коллективные чувства. Как правило, большинство воплощаемых руководством организации управленческих стратегий, направленных на достижение конкретных практических целей, также могут выступать в роли культурных обрядов (обряд приема в штат или назначения на руководящую должность, например, символизирует изменение статусных позиций сотрудников организации).

Церемония представляет собой более детализированную, продолжительную последовательность действий, включающую в себя некоторое число обрядов.

Элементом системы управления организационной культурой можно также считать **систему информирования**.

**Система информирования** – система передачи и циркуляции информации в организации, использующая формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации.

**Система информирования обеспечивает реализацию следующих задач:**

- обеспечение базовой информацией о законах, правилах, требованиях организации, ее структуре, основных процедурах решения вопросов в организации;
- оперативное информирование об изменениях в законах, правилах, требованиях организации, ее структуре, основных процедурах решения вопросов в организации;
- информирование о движении фирмы, ее успехах и проблемах;
- развитие и коррекция фоновой информации;
- мотивация на участие в мониторинговых исследованиях;
- коррекция внешней информации;
- развитие менеджеров и ключевых специалистов (обучающая информация);
- обеспечение информационной базы для принятия организационно-управленческих решений;
- адаптационная функция (первичное информирование об организации);
- координационная функция (информация о стратегических задачах, акценты в решении этих задач, предпочтительные способы);

- мотивационная функция (система информирования о поощрениях и взысканиях);
- обеспечение двустороннего движения информации.

Эффективность действующей в организации системы информирования определяется соответствием следующим правилам:

- регулярность исследований отношения сотрудников к организации и системе управления, которые позволяют выявить проблемы до того, как они станут кризисом;
- последовательность и регулярность сообщений как хороших, так и плохих новостей;
- личностная окрашенность коммуникативных сообщений;
- искренность сообщаемой информации;
- инновационность в выборе коммуникативных решений;
- обязательность информирования сотрудников о результатах исследований, с одной стороны, обеспечит обратную связь, а с другой – является мотиватором для последующих мониторинговых исследований;
- двусторонняя направленность каналов коммуникации, подразумевающая возможность подготовки коммуникационных сообщений, авторами которых являются сотрудники, а реципиентом – администрация.

Чтобы сама работа была мотивирующим фактором, необходимо чтобы индивиды чувствовали, что делают что-то значимое и им необходимо обязательно получать обратную связь.

**Обратная связь** – это, пожалуй, тот самый момент в организации деятельности подчиненных, которым пренебрегают менеджеры. Точнее, это положительная или нейтральная обратная связь, поскольку негативную обратную связь дают обычно все. А именно такое сочетание (негативная обратная связь при полном отсутствии других видов обратной связи) является одним из основных источников демотивации сотрудников.

Решение проблемы здесь состоит в обязательных процедурах, специальным образом организованных, вынуждающих менеджеров давать такую положительную или нейтральную обратную связь.

**Социально-психологический климат** – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Это социально-психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий. Социально-психологический климат зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность его членов, на осуществление его основных функций. Социально-психологический климат (СПК) не отделим от культуры организации и является отражением состояния культуры группы в конкретный момент времени и при существующих в данный момент обстоятельствах.

СПК может быть благоприятным и неблагоприятным в зависимости от того, как он влияет на общую работоспособность коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется следующим:

- ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества, т. е. социально одобряются и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации;
- у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества как сфере самоактуализации личности;
- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;
- в межличностных отношениях господствует взаимное доверие и уважение друг к другу;



- групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности;
- существует достаточная взаимовыручка и взаимная ответственность.

Неблагоприятный, нездоровый социально-психологический климат характеризуется следующим:

- преобладание рвачества (побольше взять от общества, поменьше дать);
- неуважение к товарищам;
- подавление творчества, инициативы;
- равнодушие и черствость в общении;
- склоки, сплетни, подсиживание;
- невозможность привести в действие групповой потенциал;
- падение результативности;
- взаимное укрывательство, «круговая порука».

Изучение состояния СПК поможет оценить, какое влияние оказывает организационная культура на деятельность предприятия – положительное или отрицательное.

### 3.3. Структуры организационной культуры

Культуру можно представить как достаточно сложную систему, имеющую следующие структуры: ценностно-нормативную, организационную структуру, структуру коммуникаций, структуру социально-психологических отношений, игровую (мифологическую) структуру, структуру внешней идентификации (фирменного стиля). Каждая структура представляет собой срез организационной культуры в какой-то важной для анализа плоскости, отражает один аспект деятельности организации. Эти срезы могут пересекаться, т. е. содержать одинаковые элементы, но рассмотренные с разных точек зрения.

#### Ценностно-нормативная структура:

- основные ценности, разделяемые в организации;
- корпоративные традиции, ритуалы;
- корпоративные нормы и правила (взаимоотношения с клиентами).

Принято считать, что именно *ценности* являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом, и в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Эти ценности, как правило, не осознаются, но именно они являются стержнем человеческой составляющей любой организации. Ценности не только могут проявляться в поведении и языке, они определяют выборы, которые делает организация, решения, которые принимаются. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность. Они определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность и другое.

**Поведенческие нормы** – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т. п.

#### Организационная структура:

- формальная и неформальная организационная структура;
- структура власти и лидерства;
- нормы и правила (писаные и неписаные) внутреннего взаимодействия;
- традиции и правила «внутреннего распорядка» (поведения на рабочем месте).

### **Структура коммуникаций:**

- структура формализованных и неформальных информационных потоков;
- качество коммуникации: потеря и преобразование информации;
- направленные действия по «внутреннему PR».

Любая организация обладает собственным, характерным для нее языком, освоение которого является обязательным для успешной социализации индивида. Язык всегда позволяет сделать вывод о культуре, причем без особых усилий.

Коммуникации представляют собой все проникающий и сложный процесс. При этом на практике можно, пожалуй, выделить два интересующих момента.

Неформальный обмен мнениями часто оказывается более достоверным, чем формальный, и недаром его значение сегодня как бы открыто заново. Если присмотреться повнимательнее, то без труда можно заметить, что многие люди, собираясь вместе, охотнее всего говорят «о делах». Во время бесед за письменным столом, контактов на праздничном мероприятии, разговоров в столовой или за кружкой пива непреднамеренно распространяется культура. Данная форма получения информации за счет сокращения пути прохождения часто опережает официальное информирование сотрудников. Она и более надежна, поскольку те, от которых ее получают, как правило, являются личными знакомыми. Кроме того, в личной беседе можно сообщить совершенно иные вещи, высказать предположение, отношение к слухам и т. д., то есть удовлетворяются те потребности, которые не удовлетворяются официальным путем.

Далее необходимо отметить, что устная информация и обмен мнениями, как правило, оказываются более эффективными, чем письменные объявления, предписания и т. д. При помощи брошюры об основных направлениях деятельности общаться невозможно. Как известно, информация превращается в коммуникации лишь в результате обмена между отправителем и получателем.

### **Структура социально-психологических отношений:**

- структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений;
- система ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.);
- внутренняя позиционность и конфликтность;
- отношение к руководителям организации (авторитетность).

*Система отношений*, лежащая в основе организационной культуры, – это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Это, например, такие отношения, как отношение руководства к работникам, отношение работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам и т. п.

### **Игровая (мифологическая) структура:**

- корпоративные предания (история);
- мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях, «героях» и «антигероях»;
- «игры, в которые играют сотрудники и боссы».

В каждой организации существуют некие сказания, истории, сплетни о том, что происходило в прошлом и происходит в настоящее время. Степень соответствия этих сказаний истине бывает разной, но все эти истории являются проявлением культуры и не только демонстрируют, но и формируют отношение сотрудников к своей организации и среде.

Содержательная часть мифологии предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до рабочих и служащих ценности компании, её «кредо». Эти истории рассказывают о том, как была создана компания, какими мотивам руководствовался её создатель. Часто создание

компании представляется как некий героический акт, который разрешил какую-то сложную ситуацию в биографии её создателя или того города, посёлка, в котором была создана данная компания. В принципе, через мифологию могут быть объяснены все важнейшие проблемы деятельности предприятия: вознаграждение, контроль, дифференциация статусов и т. д.

Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, происходящие на предприятии, в закодированной форме передают унаследованные ценности организации, способствуют также развитию новых культур. Передаваемые от одного к другому рассказы зачастую в скрытой форме отражают напряжённость, возникшую при столкновении различных ценностных ориентаций и неназванных принципиальных установок.

#### **Структура внешней идентификации (фирменного стиля):**

- имидж организации – образ, который направленно транслируется клиенту;
- имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом;
- восприятие компании и ее продукции в обществе;
- рекламные атрибуты: логотип, слоган и др.

*Действия и поведение работников*, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет. Если руководство хочет, чтобы работники исповедовали такие ценности и нормы поведения, которые будут способствовать успеху организации, то это требует серьезной и целенаправленной работы [18, с. 24–25].

Образ фирмы, который существует в сознании сотрудников – это ее внутренний имидж. Образ фирмы в сознании клиентов, конкурентов, партнеров, то есть людей, не входящих в число сотрудников, – это внешний имидж фирмы.

Образ фирмы появляется в сознании потребителей под воздействием различных контактов с фирмой: как непосредственного общения с сотрудниками, так и знакомства с рекламной продукцией или посещения выставок, презентаций.

Очень крупные организации стремятся добиться единообразия во внешнем виде, в поведении и стиле общения сотрудников контактной зоны. Цель, которая преследуется – максимально нивелировать индивидуальные особенности сотрудников и направить внимание потребителя на организацию, с которой он взаимодействует. Рекламные послания несут, как правило, прямое и опосредованное сообщение. Скрытая информация может транслироваться через символику изображений и цвета.

Работа с имиджем – это достаточно кропотливая и тонкая работа, затрагивающая многие уровни, процессы и людей в организации, но в условиях конкуренции без этого не обойтись [12, с. 56].

### **3.4. Уровни корпоративной культуры**

Как и любая система, корпоративная культура состоит из различных элементов, определенных компонентов, которые отличаются друг от друга уровнем видимости и сложности и относятся к различным уровням системной организации. Э. Шейн рассматривает организационную культуру на трёх уровнях: артефакты, поддерживаемые ценности и базовые предположения или принципы [44].

Наиболее видимым уровнем культуры являются артефакты. То есть то, что можно увидеть, услышать или почувствовать при наблюдении за группой с незнакомой культурой: офисная среда, внутренний дизайн и использование рабочих мест, логотип фирмы, архитектура зданий, используемые технологии, продукты и услуги, типичная и ожидаемая одежда сотрудников, стиль общения, язык, обряды, мифы и истории, рассказываемые об

организации, корпоративные праздники и церемонии. Э. Шейн отмечает, что «артефакты достаточно легко подметить, но сложно распознать их истинное значение без более глубокого анализа». Поэтому делать выводы о качестве корпоративной культуры, наблюдая лишь ее видимую часть, – нельзя, поскольку они могут оказаться поверхностными и ложными [13, с. 20–21].

Для более глубокого понимания необходимо рассмотреть следующий ее элемент – разделяемые, поддерживаемые ценности. Изучение этого уровня дает возможность понять, почему в организации существуют такие условия для работы, отдыха сотрудников и обслуживания клиентов, почему люди в этой организации демонстрируют именно такие образцы поведения.

Поддерживаемые ценности – это нормы поведения, декларируемые и исповедуемые коллективом компании. К ним относят философию и принципы работы, корпоративные ценности, которые разделяются большинством работников и способствуют поддержанию рабочей атмосферы в компании; корпоративные цели, которые она перед собой ставит; стратегии достижения поставленных целей.

Поддерживаемые ценности не всегда согласуются с базовыми предположениями. Например, внедрение принципов командной работы в какой-либо компании может натолкнуться на базовое предположение сотрудников, что, для того чтобы добиться успеха и двигаться вверх по карьерной лестнице, важны в первую очередь результаты индивидуальной работы.

И, наконец, завершающим компонентом корпоративной культуры выступают базовые предположения, или принципы. К ним можно отнести суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне и не подлежат сомнению. Базовые предположения являются своего рода источником возникновения ценностей и действий компании. «Базовые предположения усваиваются индивидуумами и группами в процессе воспитания и познания», на них в большой степени влияют культурные и национальные особенности, семья и т. д. Их очень сложно изменить – это затрагивает основы личности и весь накопленный опыт [13, с. 20–21].

Эти уровни выстроены в соответствии с их видимостью, так что поведение и артефакты легче всего наблюдать, а основополагающие предположения необходимо выводить. Несмотря на то, что поведение и артефакты можно наблюдать, а верования и ценности могут быть четко сформулированными, их значение не может быть легко постижимым. Чтобы понять, что действительно означают поведение или верования для участников (работников), основные предположения должны быть вынесены на поверхность или должны быть сделаны явными, что сделать очень трудно, так как этот уровень культуры рассматривается как само собой разумеющийся и находящийся вне сознания.

Подобно Шейну, предложившему три уровня культуры, Ю. В. Бромлей выделяет различные состояния явлений культуры: интериорное состояние, выражающее непосредственно мир психических процессов человеческих индивидов, поведенческое состояние, когда культура объективируется в соответствующих действиях, и состояние, когда явления культуры находят свою независимую от человеческого организма объективацию. Думается, эта схема действительно охватывает все возможные состояния явлений культуры. Важно лишь подчеркнуть их органическую взаимосвязь и взаимопереходы в реальных процессах функционирования и развития культуры [20, с. 77].

## 4. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Компоненты организационной культуры выделяют по основным направлениям деятельности организации, они отражают принципы, регулирующие отношения субъектов по поводу важнейших аспектов деятельности организации и несущие отпечаток особенности этих отношений.

Компоненты организационной культуры основываются на одних ценностях, принципах, принятых в организации, специфику накладывает та сфера деятельности, к которой относится данная компонента. Выделенные компоненты можно дополнить или убрать ненужные. Например, если организация не является акционерным обществом, то не развитой будет культура отношений с акционерами, весь акцент будет сделан на внешних отношениях по поводу формирования положительного имиджа и отношениях со спонсорами.

Основными компонентами организационной культуры принято выделять: культуру управления, культуру производства, культуру внешних отношений, предпринимательскую культуру, экологическую, культуру отношений с акционерами.

Понятие «культура управления» охватывает широкий спектр вопросов, включая культуру проведения деловых совещаний, переговоров, собраний, конференций, встреч, круглых столов и т. д., сюда относится также культура делопроизводства и коммуникаций, культура рекламной и пиаровской деятельности.

Коренные изменения в стратегии предприятия очень часто требуют серьёзного внимания к культуре управления, так как это связано с необходимостью изменения взглядов руководителей и работников на реальное положение вещей. Зачастую необходимо преодолеть сопротивление носителей старой культуры. Некоторые западные идеологи корпоративной культуры предлагают безжалостно избавляться от них. В условиях российских предприятий такая бескомпромиссная позиция является неприемлемой. Дело всё в том, что носители старой культуры – это обычно опытные, высококвалифицированные специалисты, добросовестные работники с обострённым чувством долга перед своим предприятием. Особое внимание к ним со стороны всего персонала, признание заслуг и достойная оценка их труда администрацией предприятия помогают этим работникам адаптироваться к новым условиям деятельности и восприятию новой культуры управления.

Культура производства означает, что на рабочих местах должна поддерживаться чистота и порядок, выполнение технологических операций должно осуществляться в строгом соответствии с требованиями технической документации, в течение рабочего дня недопустимы неоправданные отлучки с рабочего места, продолжительные неслужебные разговоры и другие отступления от рабочего регламента. К культуре производства следует также отнести культуру инженерной (технологической и конструкторской) деятельности, культуру межличностных отношений в ходе трудового процесса, культуру поведения людей, их внешний вид (дисциплинированность, эстетичная одежда или служебная форма, вежливость в обращении друг с другом и т. п.).

Культура внешних отношений означает соблюдение принципов этических взаимодействий со всеми партнёрами и клиентами: предприятиями-поставщиками, предприятиями-заказчиками, дилерскими компаниями, инжиниринговыми компаниями, банками, налоговыми органами, местными и федеральными органами управления и власти, образовательными, медицинскими и культурными организациями и др. Поддержание этого компонента корпоративной культуры создаёт благоприятный имидж предприятию и хорошие отношения к нему со стороны внешней среды.

Коммерческая (предпринимательская) культура охватывает сферу коммерческих взаимоотношений с деловыми партнёрами предприятия. Главные принципы здесь: строгое соблюдение, добросовестное и качественное исполнение всех условий заключаемых договоров, внимательное отношение к просьбам партнёров, поддержание стабильных долгосрочных отношений с постоянными клиентами, предоставление достаточной информации о своей продукции.

Экологическая культура проявляется в бережном отношении предприятия к окружающей среде, его готовности пойти на дополнительные расходы по охране окружающей среды и недопущению вредных выбросов. Экологическая культура не замыкается только соблюдением требований соответствующих органов надзора, она предполагает также проведение работ по внешнему и внутреннему дизайну зданий, благоустройству территории предприятия и окружающего ландшафта.

Культура отношений с акционерами включает в себя такие элементы, как проведение честной и открытой дивидендной политики, культуру проведения собраний акционеров, чёткое реагирование на запросы акционеров, регулярное информирование акционеров о деятельности предприятия и т. д. [21, с. 65].

## 5. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Роль организационной культуры можно рассматривать с различных позиций: с точки зрения сотрудника; с точки зрения руководителей; с точки зрения внешнего окружения.

### 5.1. Организационная культура с точки зрения сотрудников

У человека, пришедшего в организацию, первое впечатление о ней складывается благодаря организационной культуре. Всё, с чем он сталкивается в организации, несёт на себе отпечаток организационной культуры.

Организационная культура предстаёт перед новым сотрудником в виде поведения окружающих, подчиняющихся неизвестным законам, согласующихся с неизвестными ценностями. Если работа по адаптации новичков поставлена хорошо, то до сотрудника доводится свод правил и норм, согласно которым он должен вести себя, работать, те ценности, на которые он должен ориентироваться.

Если работник работает довольно долго, он, как правило, не замечает проявлений культуры, поведение окружающих ему кажется нормальным. Осознать собственную организационную культуру он может при сравнении её с другим предприятием или при введении новых сотрудников в организацию, независимо от того, работали они где-нибудь раньше или нет.

Организационная культура оказывает немалое влияние на **мировоззрение** человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ним в конфликт.

Организационная культура выполняет **оценочно-нормативную функцию**. На основе сравнения реального поведения человека, группы, организации со значимыми для нашего сообщества нормами культурного поведения можно говорить о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, прогрессивных и консервативных.

Для работников организационная культура задает направленность деятельности – **ориентир** (цель деятельности тесно связана с ценностями, принятыми в организации), а также **допустимые способы** достижения различных целей (как личных, так и организационных). Относительная устойчивость характеристик культуры к изменениям поддерживает у работников чувство стабильности, что отвечает потребности в безопасности, одной из базовых потребностей человека. Слишком быстрые изменения элементов культуры, особенно глубокие, касающиеся структуры предприятия, нарушают ощущение стабильности и вызывают чувство тревоги за будущее. Если крупные изменения происходят во внешней среде, организационная культура, ориентируя работников в главном, служит своеобразной технологией выживания, способствует сохранению положения организации на рынке.

Культура наполнена шаблонной ритуализированной деятельностью, закреплённой в определенных характерных формах поведения, обычаях, правилах морали, что представляет собой форму **социальной и психологической защиты**.

Организационная культура обеспечивает значимость производственной деятельности в глазах работников, т. к. достижение целей организации способствует достижению их собственных целей, удовлетворению их потребностей, соответствует внутренней структуре личности каждого работника (в идеале). Элементы организационной культуры, усвоенные работником ценности и нормы, являются внутренними побудительными силами, **мотивирующими** работника к эффективной деятельности, к более производительному и качественному труду.

## 5.2. Организационная культура с точки зрения менеджеров

Отношение руководства к организационной культуре может проявляться двояко: если культура не противоречит целевым установкам руководства, то они её не ощущают, не замечают, но чувствуют себя комфортно. Однако, если базовые установки существующей культуры не способствуют развитию организации, если цели работников противоречат целям руководства, то культура становится серьёзным препятствием на пути развития и может стать причиной краха организации.

Культура в любом сообществе, в том числе и в организации, является мощным регулятором деятельности человека. Культура задаёт целевой ориентир (общественно одобряемые цели), ограничивает способы достижения целей (социально приемлемые средства – нормы поведения, принятые в данном сообществе), а также даёт психологическую поддержку и одобрение со стороны членов сообщества, если индивид действует в рамках правил.

Культура организации отражает ценности, нормы поведения, которые сформировались под управленческим воздействием на протяжении истории развития организации. Она несёт в себе, как основу, черты национальной культуры той страны (или региона), в которой существует организация. Но столь же сильное воздействие на содержание организационной культуры оказали ценности, принципы, установки и представления тех, кто создавал эту организацию.

Очень многие теперь существующие организации зарождались в советский период, где структура определялась тогдашними представлениями об эффективной структуре организации, т. е. по тому же принципу, по которому строились и партийные организации. В соответствии со структурой подбирались и руководители, поэтому их могли без особых потерь перемещать с одного предприятия на другое. Если руководители не подходили для данной роли, назначались другие. Поэтому новые владельцы долго существующих предприятий столкнулись с проблемой подбора руководителей, особенно молодых, воспитанных на рыночных условиях хозяйствования, подходящих для управления ими. Руководители старшего поколения также не подходят, в силу своей устаревшей ориентации на плановую экономику и слабой способности к реагированию на быстро меняющиеся рыночные условия. В таком случае структура организации является тем отправным элементом, который определяет политику преобразований и развития (существует необходимость перестройки структуры или нет, соответствует она новому руководству и тем задачам, которые ставятся перед организацией или нет).

Итак, для руководителей организационная культура выступает как регулятор поведения сотрудников, который в лучшем случае способствует процветанию организации, в худшем мешает и ограничивает возможности развития. Культура организации является сильнейшим мотиватором или демотиватором деятельности персонала, и руководители вынуждены искать рычаги усиления мотивирующей способности организационной культуры или ослабления демотивирующего воздействия организационной культуры.

Степень соответствия поведения руководителей официально задаваемым нормам поведения, провозглашаемым ценностям является фактом проявления организационной культуры, который формирует представление работников о руководстве и действительно ценном в данной организации поведении.

Проанализировав организационную культуру с точки зрения её свойств, функций и элементов, а также её сильных и слабых сторон, руководители данной организации имеют возможность избежать многих ошибок, лишних затрат и волнений. Очень важно знать, что любое существующее в организации явление тесно связано с культурой организации, и малейшее изменение повлечёт реакцию культуры в положительную или, скорее всего, в отрицательную сторону [46, с. 114].



### 5.3. Организационная культура и внешняя среда

Организационная культура представляет внешней среде (потребителям, поставщикам, сообществу, в котором существует организация) информацию о целях существования и принципах деятельности организации, т. е. в глазах окружающих она предстаёт как устойчивый имидж организации.

Эта информация может целенаправленно формироваться средствами рекламы, службой связи с общественностью и представляется в виде внешних, материальных аспектов жизнедеятельности организации. К ним можно отнести дизайн, спецодежду, логотип, фирменный знак, марку.

Однако внешний имидж организации должен соответствовать внутреннему, иначе все, кто сталкивается с организацией, не только изменят своё мнение о ней, но и будут относиться к ней как к нечестному и ненадёжному партнёру.

Внутренний имидж организации является проявлением организационной культуры. Целенаправленное формирование внутреннего имиджа организации невозможно без изменения или развития организационной культуры.

В целом можно выделить несколько функций, которые отражают ту роль, которую организационная культура играет в организации.

Организационная культура задаёт общее направление деятельности, ориентируя членов организации в ситуации выбора целей и средств, выполняя тем самым **координирующую** функцию.

Ценности организационной культуры являются ценностями большинства сотрудников. Ориентация на одни и те же ценности сплачивает членов группы. Следование нормам, обычаям, ритуалам, традициям, принятым в организации, знание специфического языка, истории организации, её особенностей заставляет ощутить работника принадлежность к данной организации, формирует приверженность ей, **интегрирует** работника в данное сообщество.

Через средства трансляции, существующие в данной культуре, новичок получает представление о целях, ценностях, средствах их реализации, приемлемых в данной организации, а также правилах, нормах поведения, традициях, возможностях роста и т. д., тем самым организационная культура способствует **адаптации** новичков к новым для них условиям трудовой ситуации.

Но не всякая организационная культура способствует ускорению адаптации новичков. Некоторые культуры отторгают новых членов, и тогда культура становится проблемой для организации, необходимость решения которой становится насущной. Выполняя данную функцию, культура, при правильном формировании соответствующих элементов, может стать ценным рычагом ускорения адаптации работников, одновременно влияя на положительный **имидж** организации.

Ориентация на заявленные миссией ценности, глобальные цели существования организации, принципы деятельности создаёт алгоритм, **технологии достижения цели**, ориентир в условиях изменчивой окружающей среды, оставляя у всех, кто соприкасается с организацией, впечатление стабильности, надёжности.

## 6. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Развитие рыночной экономики в нашей стране даёт возможность предприятиям развиваться по собственным законам и принципам. Соответственно этим законам и принципам будет складываться, формироваться и культура предприятия. Каждая организация, таким образом, становится обладателем уникальной культуры, которая определяет поведение, деятельность и взаимодействие всех сотрудников как внутри предприятия, так и с внешней средой.

Особенности культуры, её элементы возникают как реакция на возникающие проблемы и несут на себе функциональную нагрузку по разрешению или нивелированию отрицательных последствий данных проблем.

Формирование различных культурных особенностей, явлений уже сложившейся культуры было вызвано определёнными обстоятельствами, условиями, факторами, действовавшими на данную организацию в прошлом и, возможно, продолжающими действовать сейчас. Поэтому, прежде чем предпринимать попытки изменить культуру в каком-либо направлении, стоит проанализировать, чем было вызвано появление данных особенностей, изменились ли условия, и какую роль играли и играют данные явления.

Можно выделить следующие факторы (по различным основаниям), которые оказывают влияние на характеристики организационной культуры.

**Личностные** – воздействие различных личностных характеристик людей, входящих в состав организации на особенности организационной культуры. Наибольшее влияние, конечно, оказывают яркие, активные, лидирующие личности, но взаимодействие личностных характеристик остальных сотрудников, воспитанных в различных социально-культурных средах, также формирует неповторимое содержание элементов организационной культуры.

**Социальные** – условия окружающего общества, начиная от уровня жизни населения и социальной инфраструктуры и заканчивая общественными настроениями, отношением к данному предприятию со стороны сообщества и руководящих органов. Например, претензии к предприятию со стороны сообщества относительно экологической чистоты продукции или продуктов переработки являются вопросом выживания организации, что вынуждает организацию обращать пристальное внимание на эту проблему и не только контролировать, но и предъявлять сообществу доказательства её решения.

**Технические** – уровень развития техники и технологии в основном определяет качество рабочей силы, которая используется на предприятии: уровень образования, степень и характер взаимодействия работников друг с другом. Требуемые формы организации труда, организационная структура, технологические особенности.

**Экономические** – финансовое состояние организации определяет, насколько адекватную зарплату может предложить предприятие своим сотрудникам, что влияет на отношение к труду, уровень текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров ведёт к размыванию организационной культуры, а низкая зарплата приучает людей к безделью, формирует безответственное отношение к труду, ухудшает дисциплину, т. к. работники не дорожат своим рабочим местом, как следствие – плохие результаты и качество работы. Общее состояние экономики страны, уровень её развития, высокий уровень безработицы формируют соответствующую культуру. Дикий рынок – дикие отношения в организации. Нестабильная окружающая среда формирует такую ценность, как стремление к инновации как средство выживания в быстро меняющихся условиях. Высокий уровень безработицы обеспечивает быструю замену неугодных сотрудников и затрудняет им поиск работы в случае увольнения. Это формирует неуважительное, пренебрежительное отношение к сотрудникам, и ценным поведением в такой организации становится угодничество, лесть, достижение власти, должности любыми средствами и т. п.

**Профессиональные** – особенности профессии накладывают отпечаток на характер взаимоотношений людей, ценностные ориентации, требуют определённых моральных качеств (профессиональные кодексы, клятва Гиппократ). Отраслевая принадлежность, характер труда обуславливают ориентацию на такие ценности, которые способствуют выживанию организации, придают смысл её существованию. Если медицинские работники не будут ориентироваться на клятву Гиппократ, то лечиться у таких врачей никто не будет; если социолог в исследовании будет подтасовывать факты, пристрастно относиться к предмету исследования, то ценность и оценка его труда со стороны заказчика будет снижаться с каждым исследованием.

**Национальные** – влияние национальной культуры на культуру организации. Это могут быть и присущие каждой нации особенности поведения, особый менталитет, традиции, обусловленные историческим развитием, особенностями климата, географического положения, пространства. Влияние данного фактора сложнее всего избежать, т. к. ему подвержены практически все сотрудники организации. Однако его влияние не столь заметно, потому что все мыслят в рамках национальной культуры, живут ею и пока нет сравнения с другой культурой, своя не видна. Проблемы могут возникнуть при взаимодействии представителей различных наций, стран.

**Внутренние** – обусловленные особенностями данной организации, её внутренней среды и являются наиболее управляемыми и предсказуемыми. Например – кадровая политика, структура организации, преобладающий стиль руководства.

**Внешние** – относятся к факторам внешней среды и требуют более глубокого анализа для приведения в соответствие, а также к факторам, на которые сложно воздействовать, но влияние их велико и очень важно. Это законы, политика по отношению к предприятию данной отрасли со стороны государственных органов, например, режим наибольшего благоприятствования, освобождение от налогов или отношение к предприятию сообщества, выраженное в общественном мнении, через СМИ, требования к ведению дел со стороны партнёров и потребителей, наличие конкурентов и их поведение на рынке.

**Объективные** – возникающие и действующие независимо от нашей воли и понимания ситуации.

**Субъективные** – непосредственно зависящие от восприятия ситуации и представлений об идеальном со стороны каждого участника процесса формирования организационной культуры. Особенно это касается руководителей, обладающих всей полнотой власти, а также наиболее авторитетных лиц, работающих в данной организации. Примером может служить известная теория «Х», «У» Д. МакГрегора.

**Управляемые** – целенаправленные действия могут усилить или ослабить их влияние, иногда простым изложением фактов или своей позиции, отношения, возможно изменение содержания фактора (например, организационная структура, основные принципы корпоративной кадровой политики, лоббирование какого-либо законопроекта).

**Неуправляемые** – может быть неуправляемость факторов следствием незнания об их существовании, тогда проблема решается простым диагностическим исследованием, однако действие фактора может являться частью более глобального процесса, на который мы не можем воздействовать и контролировать его влияние, он продолжает действовать, несмотря на наши усилия.

**Формируемые** – разрабатываются, конструируются, создаются факторы для влияния на параметры организационной культуры в заданном направлении. Например, создание особого, семейного, социально-психологического климата для формирования чувства сопричастности, общности интересов, поддержки и участия в судьбе коллег.

**Неформируемые** – возникающие стихийно, без планирования и прогнозирования реакции персонала или преследующие определённую цель, но не формирование организационной культуры.

**Высокозатратные** – факторы, которые требуют больших затрат для приведения их в действие, снижения их влияния, проектирования или формирования, не всегда оправданных. Оценка фактора как высокозатратного производится на основании предполагаемой эффективности его действия и затрат на его применение. Например, предприятия социальной сферы, которые содержатся за счёт предприятия, строительство жилья для работников, преодоление последствий кризиса, проведение масштабных социологических исследований, проведение рекламной кампании.

**Среднезатратные** – факторы, которые требуют средних затрат для приведения их в действие, снижения их влияния, проектирования или формирования. При средних затратах имеется определённый положительный результат. Например, организация специального обучения, тренингов, тестирование, проведение экспресс-опросов, деловых игр, праздников, традиций.

**Низкозатратные** – при низких затратах имеется определённый положительный результат. Например, создание этического кодекса организации, определённая направленность приказов, распоряжений, объявлений и т. п.

**Прямые** – непосредственно формирующие параметры и содержание элементов организационной культуры. Такими факторами будут устав организации, стиль руководства, организационная структура, стандарты качества, принятые в организации, система стимулирования и т. п.

**Косвенные** – их влияние на формирование организационной культуры, содержание её элементов опосредованно, например, деятельность службы PR, реклама, требования к соблюдению стандартов, поведение руководителей,

**Эффективные** – результаты значительно превосходят затраты. Это может быть личный пример руководителя организации, когда он постоянно, при различных обстоятельствах демонстрирует поведение, соответствующее заявленным целям, принципам, ценностям.

**Неэффективные** – результаты незначительно превосходят, равны или существенно ниже затрат, а иногда действуют в противоположном направлении, чем планировалось.

**Длительного воздействия** – независимо от частоты или длительности воздействия фактора влияние его сохраняется на длительный срок (например, мотивация).

**Краткосрочные** – влияние фактора продолжается недолго или прекращается сразу, после непосредственного воздействия на объект (например, стимулы).

**Постоянные** – факторы действуют постоянно, могут обуславливаться особенностями самого предприятия (условия труда – постоянный шум или вибрация, планировка и изолированность рабочих мест) или носить более глобальный характер, как, например, законы.

**Кратковременные** – воздействие может быть как разовым, так и может иногда возникать вновь, но ожидание его появления может существенно повлиять на деятельность, принципы, ценности, нормы и даже структуру организации. Например, кризис.

**Закономерные** – отражающие и согласующиеся с общими закономерностями развития социальных процессов и явлений факторы, находящиеся в ряду подобных, прогнозируемые факторы.

**Случайные** – не связанные с известными закономерностями и явлениями, неожиданные, без видимых для руководителей предпосылок появления.

**Естественные** – возникшие в ходе естественного развития общества, организации. Например, демографическая ситуация в стране, сложившиеся в обществе стереотипы.

**Искусственные** – специально созданные с какой-либо целью. Например, чёрный PR, определённое направление кадровой политики (использовать работника по максимуму, а затем – выбросить или семейная идилия).

Перечисленные факторы могут быть дополнены другими, в зависимости от позиции исследователя. Факторы воздействуют на организационную культуру в комплексе.

Исследование их влияния можно провести с помощью регрессионных моделей, факторного анализа и других статистических методов. Результаты комплексного анализа факторов позволяют грамотно и эффективно управлять развитием организационной культуры.

На практике можно выделить целый ряд факторов, оказывающих наибольшее влияние на формирование организационной культуры.

Основным фактором формирования считается воздействие лидеров, основавших компанию. Эти люди оказывали наиболее сильное влияние на формирование культуры организации, становление организационного климата. Это, как правило, сильные личности, обладающие четко осознаваемыми ценностями и ясным видением того, какой должна быть организация. Так как они играли ключевую роль в отборе начального штата компании, их установки и ценности передавались в готовом виде новым сотрудникам. Результатом является то, что их точка зрения становится единственно принятой в организации, и продолжает существовать, пока основатели находятся «у руля» компании или даже дольше. Классическим примером являются монашеские ордена, которые строго следуют правилам, установленным основателями, даже можно сказать догматично следуют. Через некоторое время причины, почему люди поступают тем или иным образом, могут быть забыты, однако ценности и философию основателей они увековечивают.

Другим важным фактором является окружающая среда, организационная культура часто развивается или изменяется под влиянием переживаемых организацией внешних экстремальных событий. Потребители, конкуренты, экономическая и политическая ситуация, государство и т. д. – все эти факторы взаимодействуют друг с другом и накладывают свой отпечаток на организационную культуру. Каждая организация должна найти свой имидж и нишу на рынке. В борьбе за это она может обнаружить, что некоторые ценности и практики работают лучше, чем другие. Например, одна компания может постепенно приобрести глубокую разделяемую приверженность высокому качеству, а другая может найти, что продажа продукции со средним качеством, но по низким ценам, для нее работает лучше. В результате становится доминантной ценность, центрирующаяся вокруг ценового лидерства. Таким образом, организационная культура формируется под влиянием взаимодействия с внешним окружением, которая может быть в состоянии постоянного изменения. Отсюда постоянное давление на организационную культуру в сторону ее изменения с целью «подгонки» к внешнему окружению, особенно в бурные времена. Действительно, это происходит потому, что деловая среда изменяется быстрее, чем корпоративная культура, которая рассматривается многими менеджерами как фактор успеха в бизнесе.

Очень важным для формирования эффективной организационной культуры является объективная необходимость выработки и поддержания эффективных рабочих взаимоотношений среди членов организации. Различные ожидания и ценности могут развиваться в зависимости от природы бизнеса и характеристик личности, необходимых для работы. Так, если компания нуждается в быстрых и открытых коммуникациях между своими работниками, а также неформальных рабочих взаимоотношениях, то, вероятно, в ней будет цениться открытое выражение точек зрения. Наоборот, сильно отличающиеся от этого ценности и стили коммуникации могут развиваться в организациях, работающих в других отраслях и имеющих другой тип персонала. Структура рабочей силы, ее социальный, возрастной, образовательный и квалификационный состав оказывают сильное влияние на состояние организационной культуры компании.

И наконец, национальные культуры, традиции оказывают огромное влияние на становление корпоративной культуры и на бизнес в целом. Японские компании широко практикуют групповое принятие решений и командную работу. Управленец высшего звена, приезжающий в командировку в Нидерланды или Швецию и останавливающийся в пятизвездочном отеле, может вызвать нареkanie коллег за излишнюю роскошь, в то же время это будет расценено нормально в России, Италии или Таиланде.

## 7. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ СУБКУЛЬТУР

По мере роста и развития групп в них появляются подгруппы, в которых по прошествии какого-то времени возникают собственные культуры, являющиеся, с точки зрения организации, субкультурами.

**Субкультура** – совокупность основных для данной организационной культуры ценностей и дополнительных, образовавшихся по какой-либо причине, а также некоторых специфических черт в культуре группы (подразделения), позволяет отделять субкультуры от доминирующей культуры организации.

Все организации по мере своего роста проходят процесс дифференциации. Этот процесс может именоваться разделением труда, функционализацией, дивизионализацией или диверсификацией. Общим элементом для этих всех процессов является то, что с увеличением количества сотрудников, клиентов, товаров и услуг основатель постепенно утрачивает возможность осуществлять координацию всех аспектов работы своей организации. Успешная деятельность организации неизбежно приводит к возникновению подразделений, в которых начинается процесс формирования собственных культур, и появляются свои лидеры. Возможны следующие виды дифференциации [44]:

- 1) функциональная/профессиональная дифференциация;
- 2) географическая децентрализация;
- 3) дифференциация по продуктам, рынкам или технологиям;
- 4) «дивизионализация»;
- 5) дифференциация по иерархическим уровням;
- 6) слияния и поглощения;
- 7) совместные предприятия, стратегические альянсы и другие мультиорганизационные предприятия;
- 8) структурные оппозиционные группы.

### **Функциональная/профессиональная дифференциация**

Фактором создания функциональных субкультур является наличие технологической и профессиональной культуры в рамках исполняемой функции. Производственный отдел нанимает сотрудников, имеющих опыт производственной и инженерной работы, финансовый отдел – экономистов и бухгалтеров, отдел сбыта – торговых агентов, отдел исследований и разработок – технических специалистов и т. д. Новые работники пройдут процесс активной социализации, в основе которой будет лежать базовая культура, однако они привнесут нечто новое своим появлением, некими иными представлениями, обусловленными их образованием и профессиональной принадлежностью, в культуру отдела. Эти отличия возникают и вследствие индивидуальных свойств, которыми объясняется тяга людей к тому или иному роду деятельности, и вследствие профессиональной социализации, определяемой технологическими особенностями данной специальности. Таким образом, в каждой функциональной области существует как представления основателя, так и представления, ассоциируемые с данной функциональной/профессиональной группой.

В некоторых случаях коммуникативные барьеры между функциональными субкультурами оказываются столь мощными и долговременными, что организации приходится изыскивать какие-то новые связующие их функции и процессы. Один из самых ярких примеров этого – технологическое проектирование, основное назначение которого состоит в сглаживании острых углов при переходе продукта из стадии разработки к производству. Если кто-либо задастся вопросом о назначении этой функции, он обнаружит, что если она отсутствует, то инженеры порой разрабатывают продукты, которые не могут быть изготовлены или слишком дороги в производстве, при этом «нормальной» коммуникации между отделами производства и разработки для решения этой проблемы

оказывается явно недостаточно. Разработчики считают производителей ленивыми и лишёнными воображения, производители же склонны считать разработчиков беспочвенными фантазёрами, не желающими считаться с производственными реалиями.

Таким образом, функциональные субкультуры содержат отличия, обусловленные существованием различных профессиональных сообществ и технологий, которые связаны с исполнением этих функций. С этой множественностью связаны основные проблемы интеграции и координации, поскольку управленцам не удастся подогнать под один шаблон работников организации, имеющих различные точки зрения, обусловленные их образованием и местом, занимаемым в компании. Обучение основным элементам общеорганизационной культуры новых членов организации становится, таким образом, одним из наиболее важных координационных и интеграционных механизмов, которые могут использоваться лидерами, однако оно должно сопровождаться другими структурными решениями и процессами, учитывающими сложность коммуникации между различными функциональными субкультурами [44].

### **Географическая децентрализация**

Вторая и столь же эффективная основа для формирования субкультур возникает в тех случаях, когда организация делится на ряд территориальных или географических подразделений. Это обосновывается следующими причинами: 1) необходимость приближения к различным потребительским базам и осознание того факта, что потребители, проживающие в разных зонах, могут испытывать интерес к совершенно различным товарам и услугам; 2) потребность в использовании дешёвой рабочей силы, существующей в тех или иных регионах; 3) близость к источникам сырья, энергии или к поставщикам; 4) требование местных потребителей, в соответствии с которыми продукты, продающиеся на их рынке, должны производиться в этой же рыночной зоне (для защиты интересов местных производителей). Тем не менее, культурные последствия зачастую оказываются совершенно неожиданными, поскольку территориальные подразделения неизбежно заимствуют часть представлений у принимающей культуры. Если компания нанимает для работы в филиалах ещё и местных жителей, это влияние, разумеется, усиливается.

Выбор руководителей территориальных подразделений также обусловлен спецификой организационной культуры. Если организация стремится к сохранению и распространению своих основных представлений, она посылает в региональные подразделения своих руководителей, а если и прибегает к услугам местных менеджеров, то подвергает их интенсивной социализации.

С другой стороны, местная культура не может не влиять на территориальную субкультуру. В каждой географической зоне вы будете сталкиваться с различными наборами представлений, отражающими не только специфику местной культуры, но и условия деловой активности, запросы потребителей и так далее.

При вступлении организации в стадию зрелости территориальные единицы могут брать на себя всё большее и большее число функций. Вместо того, чтобы быть всего лишь торговыми или производственными подразделениями, они зачастую превращаются в интегрированные филиалы со своими отделами исследований и разработок. Преодолению функциональных барьеров мешают дополнительные субкультурные затруднения, обусловленные географической удалённостью функционального центра.

Если преодолению субкультурных границ способствует общая культура и хорошее взаимопонимание, возникает возможность рационального разрешения проблем такого рода, при котором взвешиваются выгоды и издержки, связанные с теми или иными вариантами действий. Если же представители неодинаковых субкультур будут говорить на разных языках и использовать различные концепции и термины при постановке и попытках разрешения проблемы, то в организации, скорее всего, возникнет конфликт.

При развитии территориальных единиц и их превращении в подразделения и интегрированные филиалы организации мы сталкиваемся с целым рядом культурных и субкультурных феноменов:

- 1) смешение общей организационной и территориальной культур;
- 2) локальные версии функциональных субкультур;
- 3) усложнение коммуникативных проблем, обусловленное спецификой функциональных субкультур, связанной с приёмом в компанию представителей местного населения [44].

### **Дифференциация по продуктам, рынкам или технологиям**

По мере развития организации, как правило, дифференцируются в зависимости от используемых ими базовых технологий, соответствующих наборов продуктов и/или типа потребителей, с которыми они обычно имеют дело.

Существуют два типа факторов, ведущих к субкультурным различиям такого рода. Во-первых, разные люди с неодинаковым образовательным уровнем и профессиональной принадлежностью испытывают интерес к разным видам деловой активности; во-вторых, взаимодействие с потребителем всегда обладает определённой спецификой, что не может не отразиться и на коллективном опыте.

Контакт с потребителем – очень мощный фактор, способствующий созданию локальных субкультур, адекватных культуре потребителя. Ярким примером может служить одна крупная авиастроительная компания, гордившаяся равноправием своих работников, высоким уровнем доверия и участия сотрудников в решении тех или иных вопросов работы организации. Но анализ артефактов компании показал высокую степень иерархичности управления, что отражалось в архитектурном облике зданий и планировке кабинетов, отражавшей статус занимавших их лиц. Основной целью подобного устройства было обеспечение комфортности их основных потребителей, представлявших Министерство обороны США (для Пентагона характерна высокая степень иерархичности, соответственно, потребители чувствовали себя комфортно только в том случае, когда принимавший их менеджер представлялся им обладающим тем же или более высоким статусом, чем был у них самих). Для этого компания использовала разнообразные статусные символы, такие как различного размера кабинеты, их интерьер и местонахождение, наличие специальных столовых и стоянок.

Одна из основных причин затруднительности коммуникации между отделами сбыта и маркетинга состоит в том, что культура торговых представителей отчасти определяется их постоянным взаимодействием с потребителем, маркетинговая же группа тяготеет к управленческой культуре и технической субкультуре. Торговые агенты ежедневно встречаются с клиентами, специалисты же отдела маркетинга обычно работают с данными, стратегическими планами, общими концепциями и такими инструментами сбыта, как программы рекламных кампаний и продвижения продукции. Зачастую специалисты по маркетингу видят свою задачу в разработке стратегических и тактических программ, которые затем должны реализовываться работниками отдела сбыта, что ведёт к потенциальной возможности конфликта статусов. Важно помнить, что проблемы, возникающие при взаимодействии этих функциональных подразделений, могут являться следствием предсказуемых и поддающихся анализу субкультурных различий. Для обеспечения эффективной совместной работы служб маркетинга и сбыта мало задаться адекватной системой вознаграждения. Необходимы также общий язык и общий опыт [44].

### **Дивизионализация**

По мере роста организации и выхода её на различные рынки она зачастую переживает так называемую «дивизионализацию», при которой большинство функций управления децентрализуются и передаются производственным или рыночным структурам. Такого рода процессы позволяют сконцентрировать все функции вокруг данной технологии, набора



продуктов или группы потребителей, что помогает выйти за границы функциональных субкультур и обеспечить более высокий уровень интеграции. Силы, вызывающие формирование субкультур, теперь начинают действовать на уровне подразделений. Обычно для управления интегрированным подразделением необходим сильный генеральный менеджер, которому, скорее всего, потребуется достаточно широкая автономия. По мере обретения подразделением своего опыта оно начинает развивать дивизиональную субкультуру, отражающую особенности его технологии и рыночных условий, пусть при этом и сохраняется географическая близость к материнской компании.

Наличие сильных дивизиональных культур не будет вызывать у материнской компании проблем до той поры, пока она не попытается внедрить определённые общеорганизационные методы и управленческие процедуры [44].

### **Дифференциация по иерархическим уровням**

При увеличении численности работников в организации координация их действий становится всё более сложной. Один из самых простых и распространённых механизмов решения этой проблемы, которого придерживаются все группы, организации и сообщества, состоит в создании дополнительных иерархических уровней, позволяющих сохранить за каждым менеджером разумную зону контроля.

Взаимодействие и коллективный опыт представителей данного уровня обеспечивает возможность для формирования общих представлений. Устойчивость подобных коллективных представлений будет являться функцией относительно уровня взаимодействия и интенсивности коллективного опыта, характерного именно для представителей данного, а не любого другого уровня. Так, группа руководителей высшего уровня, работающих относительно изолированно в штаб-квартире компании, скорее всего, выработает собственную субкультуру. Подобным же образом члены группы руководителей среднего звена крупного географически изолированного предприятия или группы рабочих, объединившихся в профсоюз, будут общаться преимущественно друг с другом и со временем выработают собственную субкультуру.

Например, все руководители стремятся к достижению известного баланса при работе с различными группами деловых партнёров: рынками капиталов, где они должны осуществлять заимствования; рынками рабочей силы, на которых они должны набирать работников; поставщиками и, прежде всего, клиентами. Дефицитные ресурсы должны распределяться так, чтобы потребности каждой группы находили сбалансированное удовлетворение.

Старшие менеджеры исходят из комплексных ментальных уравнений, позволяющих им принимать те или иные решения. Дональдсону и Лоршу удалось выявить набор взаимосвязанных представлений: 1) о сфере компетенций организации; 2) о допустимом уровне финансового риска и 3) о степени финансовой самостоятельности организации. Эти представления меняются от отрасли к отрасли и от компании к компании, однако в каждой из исследованных компаний высшее руководство обладало в трёх названных сферах развитыми представлениями, определявшими организационные цели, средства и управленческую практику.

Соответственно мы можем говорить о подобии структур различных культур высшего руководства, обусловленном тем, что их базовые представления связаны с одними и теми же проблемами и сферами. Тем не менее, способ разрешения ими этих проблем может меняться в зависимости от таких факторов, как технология, специфика продуктов и рынков и уникальность опыта каждой компании.

Дальнейшая экстраполяция позволяет предположить, что субкультура каждого организационного уровня со временем начинает структурно отражать основные проблемы и задачи данного уровня, способ решения которых определяет несходство содержания культур различных отраслей и компаний. Так руководители отдела сбыта приходят к определённым

представлениям о мотивации человеческих действий на основании собственного опыта руководства торговыми агентами, но то, какой именно будет система поощрения – оклад плюс комиссионные, чистые комиссионные, премиальная система или система поощрения личного или бригадного труда, – будет определяться спецификой производства и спецификой компании.

Иными словами, структура культуры любого иерархического уровня будет обуславливаться главным образом основными целями этого уровня [44].

### **Слияния и поглощения**

Проблемы взаимодействия культур и субкультур возникают при слиянии компании или поглощении одной компании другой. В первом случае, при слиянии, руководство пытается совместить две культуры, превратив их в одну, не считая при этом ни одну из них доминантной. В случае поглощения приобретаемая организация автоматически становится носителем субкультуры в рамках культуры приобретающей её компании. В любом случае проблема смешения или ассимиляции осложняется тем, что новая интегрированная структурная единица не имеет собственной истории, а то или иное её подразделение испытывает унижение, страх и ярость и поэтому пытается занять оборонительную позицию. Если руководство компании решает слить свою компанию с другой или поглотить её, оно, как правило, тщательно исследует её финансовую мощь, положение на рынке, компетентность управленческого аппарата и другие конкретные аспекты благосостояния другой компании. Куда реже исследуются те аспекты, которые могут быть названы культурными: философия и стиль компании, а также история её технологии, которые могут быть ключом к основным представлениям и пониманию собственной миссии и будущего. Тем не менее культурное несоответствие при слиянии или поглощении настолько же рискованно, как и несоответствие финансовое, продуктовое или рыночное.

### **Совместные предприятия, стратегические альянсы и другие мультиорганизационные предприятия**

Культурные аспекты обретают ещё большую значимость при рассмотрении характерного для нынешнего времени стремления многих компаний к сотрудничеству, позволяющему им использовать сильные стороны партнёров, выходить на новые рынки и выпускать новую продукцию.

Солк подчёркивает, что даже в международных совместных предприятиях основными факторами, определяющими конечный результат, являются политика компании, местонахождение предприятия и карьерные устремления менеджеров [44].

### **Структурные оппозиционные группы**

Рост и развитие организаций порой сопровождается формированием групп, изначально ощущающих себя оппозиционными по отношению к другим группам и формирующим субкультуры, которые, в известном смысле, являются контркультурными по отношению к основной культуре. Наиболее типичным примером этого являются профсоюзы, находящиеся в оппозиции по отношению к руководству компании и основывающие свою идеологию на представлении о том, что менеджмент и труд всегда находятся в состоянии конфликта. Соответственно организация включает в себя субкультуры, которые не могут быть интегрированы, в функции же руководства включается создание климата, способствующего ведению переговоров и разрешению конфликтов, что отвечает организационным целям. Когда подобные оппозиционные субкультуры связаны с другими организациями, такими как международные союзы или политические партии, руководству компании приходится вести переговоры со сторонними организациями и правительственными структурами.

Оппозиционные субкультуры также могут иметь основой управленческую философию, в которой особый акцент делается на внутриорганизационную конкуренцию

между отдельными индивидами и группами. Когда зрелые и стареющие организации становятся излишне жёсткими, в них порой возникают контркультуры, в основе которых лежат новые производственные или технологические идеи.

При изучении любой организации следует эмпирически определять взаимозависимость субкультур разных уровней. И, наконец, в американских организациях различные расовые и гендерные группы также образуют субкультуры, отражающие их стремление упрочить своё положение в организации.

Растущие и развивающиеся организации так или иначе сталкиваются с необходимостью дифференциации, сущность которой и определяет тип возникающих в них субкультур. Дифференциация может быть функциональной, географической (территориальной), продуктовой, рыночной, технологической, иерархической, интеграционной, межорганизационной или оппозиционной. Если дифференциация приводит к созданию достаточно стабильных групп, обладающих собственной историей, такие группы вырабатывают набор коллективных представлений, которые могут сосуществовать с набором общеорганизационных представлений.

Содержание таких субкультур отражает основные внешние и внутренние задачи, стоящие перед группой. Несходство задач для различных групп приводит к появлению в них неодинаковых культур. Это, в свою очередь, затрудняет для высших уровней интеграцию работы разных групп, прежде всего, это относится к функциональным субкультурам, имеющим различные представления, определяемые индивидуальными особенностями и профессиональной принадлежностью работников.

Важно помнить о том, что в определённых случаях задача интеграции организации является проблемой интеграции совокупности субкультур. Вследствие этого руководитель должен отслеживать все эти субкультуры и разрабатывать методы преодоления культурных границ. Это значит, что для восприятия субкультурных различий лидеры должны быть достаточно отстранёнными от собственных организационных и профессиональных культур. Возможно, суть того, что мы именуем общим руководством, состоит в способности обеспечить нормальную совместную работу представителей различных субкультур.

Лидеры не должны удивляться тому, что исполнению несходных функций свойственны различные языки, что менеджеры, работающие в географически изолированных организациях, могут интерпретировать послания высшего руководства достаточно вольно, что забота высшего руководства о всемерном повышении прибыли и снижении издержек совершенно не свойственна подчинённым. Построение эффективной организации, в конечном итоге, сводится к соединению различных субкультур путём разработки общих целей, общего языка и общих процедур принятия решений.

Субкультуры могут быть полностью конгруэнтными (совпадающими), могут поддерживать друг друга, находиться в оппозиции или же не зависеть друг от друга [44].

## 8. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ КУЛЬТУРЫ

**Сила корпоративной культуры** – характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

**Организационную культуру можно охарактеризовать:**

а) степенью распространенности, которая показывает, какая часть сотрудников принимает основные ценности организации (широта охвата);

б) степенью принятия сотрудниками основных ценностей организации (глубина проникновения).

**Сила культуры организации** определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов.

Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Организации с сильной культурой имеют согласованный набор ценностей и норм, тесно связывающих членов друг с другом и способствующих их вовлеченности в процесс достижения организационных целей. Слабая культура даёт расплывчатые рекомендации в отношении того, как они должны себя вести.

Понимание того, на чём основана сильная культура, важно, поскольку некоторые авторы утверждают, что сильная культура способствует высоким показателям функционирования организации и позволяет ей получить конкурентное преимущество.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: поскольку главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

Эффективность организации требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении.

Стратегия, ориентируемая на деятельность организации в стабильном окружении более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты. Сильная культура не только создаёт преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьёзным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

**Слабая культура** – культура, не имеющая большого количества широко распространенных, четко очерченных ценностей и базовых предположений. Слабая культура даёт расплывчатые рекомендации в отношении того, как должны себя вести сотрудники организации. В организациях со слабой культурой для координирования организационного поведения в первую очередь применяются не ценности и нормы, а формальная организационная структура.

## 9. ТИПОЛОГИЯ КУЛЬТУР, ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТИПОВ

### 9.1. Виды культур

Разделение на различные виды культур отражает основные свойства культур, интересующие исследователя, и которые он считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного развития и функционирования исследуемой организации.

В зависимости от того, какие аспекты интересуют исследователя организационной культуры, а они могут быть связаны между собой, можно выделить следующие виды организационных культур:

- 1) **по стилю управления** (авторитарные и демократические);
- 2) **по типу организационной культуры** (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);
- 3) **по возрасту** (молодая или старая);
- 4) **по силе воздействия** (сильная или слабая);
- 5) **по направлению воздействия** (функциональная или дисфункциональная);
- 6) **по степени инновационности** (инновационная или традиционная).

#### **По стилю управления** (авторитарные и демократические)

Организационные культуры можно определять с точки зрения степени авторитарности и демократичности управления организацией. Тяготение к определённому стилю руководства определяет основные принципы, требования к поведению и деятельности сотрудников, характеристики коммуникационного процесса, ориентацию на человека или на результат, характер отношений с сотрудниками и т. п. В качестве показателей для определения культуры по данному параметру можно использовать следующие:

- 1) степень делегирования полномочий, чем выше степень делегирования полномочий, тем более гибкой будет культура организации. Можно определить только на основе опроса руководителей высшего звена;
- 2) преобладание вертикальных или горизонтальных коммуникаций, директивно-отчётной или консультативно-согласующей информации, наличие согласующих комиссий, знание специфики работы смежных участков, а также большое количество контактов между представителями различных подразделений будут свидетельствовать о преобладании горизонтальных коммуникаций;
- 3) преобладающие формы обращения к подчиненным;
- 4) особенности социального контроля в коллективе, ориентация на внешний или внутренний контроль, самоконтроль;
- 5) позиция руководителя в конфликтных ситуациях (отстранённая – вне конфликта, руководящая – над конфликтом, участвующая – внутри конфликта);
- 6) по типу организационной структуры (органические или механистические, централизованные или децентрализованные)

#### **По типу преобладающей организационной культуры**

(бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная)

В литературе представлены четыре типа организационной культуры, которые последовательно развиваются в ходе эволюции организаций. Отнесение организационной культуры к одному из этих четырех типов позволит, с одной стороны, определить уровень организационного развития, а с другой – установить соответствие этого уровня общему состоянию внешней среды.

Принципы кадрового менеджмента конкретной организации определяются типом доминирующей на предприятии организационной культуры. Предложенные типы являются эволюционными этапами развития организационных культур и как бы вырастают одна из другой и определяются уровнем развития организации и того общества, в котором организация существует.

Доминирование бюрократической, органической, предпринимательской, партиципативной организационной культуры можно определить по критериям.

**Основные критерии отнесения культур к определённому типу (табл. 9.1):**

- 1) предположение о свойствах работников (лентяи, общественные существа, личности, профессионалы, работяги, ориентированные на сообщество);
- 2) основные мотивы деятельности работника (личные доходы, социальные отношения в сфере труда, вызов, влекущий самореализацию, ситуативные мотивы);
- 3) организационная структура (разновидности бюрократической структуры, неопределённая, гибкая, подвижная, органическая, команда);
- 4) форма контроля (жесткий контроль, групповое давление, конкуренция, мягкий, корректирующий, самоконтроль);
- 5) стиль управления (авторитарный, либерально-демократический, демократический) [41, с. 16–19].

Таблица 9.1

Критерии	Тип доминирующей организационной культуры			
	бюрократическая	органическая	предпринимательская	партиципативная
Предположение о свойствах работников	работники – прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации	работники озабочены в основном социальными нуждами	работники интересуются только своими личными целями	работяги, ориентированные на сообщество
Основные мотивы деятельности работника	экономический интерес	социальные отношения, которые складываются в процессе труда	вызов, влекущий самореализацию	общие командные цели, ситуативные мотивы
Организационная структура	бюрократическая	неопределённая, скорее адаптивная	гибкая, подвижная	органическая, команда
Форма контроля	внешний контроль со стороны руководства	групповое давление	конкуренция	мягкий, корректирующий, самоконтроль
Стиль управления	авторитарный	либерально-демократический	авторитарный	демократический, лидерство

### **По возрасту (молодая или старая)**

Здесь анализируется длительность существования и ситуация создания организации. Срок существования мог быть не очень долгим, однако если темпы роста организации и развития общества были высоки, то организацию можно считать более зрелой (т. е. интенсивность приобретения совместного опыта была выше). Тем не менее для формирования, оформления основных качеств и характеристик культуры необходимо достаточно длительное время (организация сначала должна выработать наиболее эффективное содержание элементов, а затем необходимо некоторое время на их усвоение всеми членами организации). Чем дольше существует организация, тем лучше и большим числом сотрудников усваивается содержание элементов культуры, при условии, что это содержание не претерпевает существенных изменений.

### **По силе воздействия (сильная или слабая)**

Необходимо различать сильную и слабую культуру: сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

1. Показателями слабости организационной культуры может стать срок существования организации, чем меньше возраст, тем больше вероятность, что культура слабая. Чем больше возраст организации, тем больше вероятность, что культура сильная, но только вероятность. К сожалению, сила культуры зависит не только от срока существования организации.

2. Степень приверженности персонала

3. Уровень текучести кадров. Низкий уровень текучести кадров указывает на сильную организационную культуру, высокий – на слабую. Средний уровень текучести кадров может сочетаться как с сильной культурой, так и плохой работой по подбору кадров, или культура находится в стадии формирования, или слабая культура устраивает сотрудников в силу сложившегося положения на местном рынке труда. Здесь необходимо сопоставлять с возрастом организации и состоянием окружающей среды.

4. Уровень сплоченности трудового коллектива. Высокий уровень сплоченности свидетельствует о сильной организационной культуре, соответственно, низкий – о слабой.

### **По направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная)**

Какое влияние оказывает организационная культура на эффективность деятельности организации – способствует повышению эффективности, препятствует или никак не влияет и определяет ее функциональность.

- 1) основным показателем по данному параметру будет степень выполнения запланированных организацией целей (по уровню выполнения плана, проценту выполнения заказов в срок).
- 2) количество больничных листов (большое их количество свидетельствует о скрытом сопротивлении персонала).
- 3) количество поломок оборудования говорит об отношении к труду и имуществу организации (например, небрежное отношение к оборудованию, труду).
- 4) уровень конфликтности. Даже конфликты, ориентированные на решение проблем организации, отчасти мешают выполнению поставленных задач (из-за негативных последствий конфликта). Чем больше конфликтов в организации, тем меньше времени остается у персонала на работу.

### **По степени инновационности** (консервативная (традиционная) или инновационная)

Оценку организационной культуры по степени инновационности, ориентации на новое и развитие можно исследовать при помощи следующих признаков:

- 1) степень ригидности персонала (данный признак необходимо брать с обратным значением, т. е. 1 / на значение признака, т. к. увеличение значения данного признака уменьшает значение исследуемого параметра);
- 2) количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений и т. п. (значение признака влияет напрямую на значение параметра);
- 3) степень доверия персонала руководству;
- 4) уровень квалификации работников (работники с низким уровнем квалификации боятся по различным причинам перемен, связанных с изменениями);
- 5) уровень (степень) стимулирования инновационного поведения определяется количеством стимулирующих инновационное поведение воздействий к общему количеству стимулирующих воздействий (на основании приказов, распоряжений, системы оплаты, премирования).

Отнести культуру к определённому виду, в соответствии с перечисленными параметрами, можно по различным признакам, перечень которых определяется либо самим исследователем, либо группой экспертов, компетентных в данных вопросах.

Оценка может вестись как по каждому параметру в отдельности, так и по всем предложенным параметрам. В последнем случае можно составить профиль организационной культуры, который можно будет сравнивать с профилями других организаций или профилем идеальной модели организационной культуры данной организации. Профиль идеальной модели получится, если одновременно с оценкой существующих показателей оценивать уровень данных показателей в идеале.

Организационная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников предприятия, связанных общей целью. Культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Существует несколько подходов к описанию организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

## **9.2. Типология Г. Хофштеда**

Голландский ученый Г. Хофштед опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников организаций в более чем 60-ти странах мира и выявил высокозначимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Суммируя наиболее важные различия, Хофштед выделил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом: индивидуализм-коллективизм; дистанцию власти; стремление к избежанию неопределенности; мужественность-женственность.

**Индивидуализм-коллективизм.** Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и своих родственниках. Коллективизм основывается на том, что каждый человек по рождению или в результате деятельности принадлежит к более или менее сплочённой группе и не может



считать себя свободным от неё. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность и безусловное подчинение.

Дистанция власти. Каждая организация обладает своим социально одобряемым неравенством статусов сотрудников при постановке задач, выборе средств их реализации и процедур согласования, при разрешении конфликтов и т. д. Параметр – дистанция власти – измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

Стремление к избеганию неопределённости указывает на стремление людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно, и отражает степень формализации деятельности, определённость среды, в которой действует работник.

Характеристика организации по параметру мужественность-женственность отражает систему мотивации персонала организации – насколько системы оценки, вознаграждения и продвижения сотрудников связаны с конкретными результатами их деятельности. Мужественные культуры ориентированы на материальный успех, карьеру. Женственные культуры ориентированы на качество жизни, общественную жизнь [16].

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы.

### 9.3. Типология Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди

Т. Е. Дейл и А. А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров они выбрали **уровень риска и скорость получения обратной связи**. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама);

2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит балом и определяет все. Обслуживание клиента, стремление ему угодить является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни);

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива – характерные черты. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-либо делают, а не на том, что они делают.

Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «Стремитесь к техническому совершенству в работе» (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

#### **9.4. Типология Р. Акоффа**

Р. Акофф анализировал культуру организации как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделял два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе (организации) и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения этих двух параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор–пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. «Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

#### **9.5. Типология М. Бурке**

Этот учёный выделил восемь типов организационной культуры. Параметры для анализа: взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала (табл. 9.2).

#### **9.6. Типология С. Ханди**

Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер её деятельности на различных этапах эволюции. На основе исследования этих параметров С. Ханди выделил четыре типа организационной культуры: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности. По мнению С. Ханди в одной организации в процессе её эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности, на стадии распада может быть использован любой из четырёх типов культур (табл. 9.3).

Таблица 9.2

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечания
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован	Характерна для гос. предприятий, конформизм, анонимность отношений
2. Культура «собираателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия, структура архаична. Функции расплывлены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству – основа системы ценностей
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений
4. Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия, бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы	Несколько изменённый вариант «огорода» (например, IBM)
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3–4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая	Поощряется гибкость персонала
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращённый до минимума управленческий аппарат	Высокая	Широкое использование информатики
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала
8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная, постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Относительно низкая	Цель – предложить единственный в своём роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы)



## 9.7. Типология У. Оучи

Крупнейший американский специалист в области управления У. Оучи предложил свой вариант типологии организаций, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По Оучи существует три наиболее распространенных типа культуры: рыночная, бюрократическая, клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируется главным образом на рентабельность.

Бюрократическая культура основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

Клановая культура – элемент неформальных организаций и является дополнением к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей.

Типология Ф. Клухона и Ф. Л. Штротбека. Ф. Клухон и Ф. Л. Штротбек, а позднее и Г. Лейн, Дж. Дистефано, Н. Адлер изучали культурные ориентации руководителей и сотрудников фирм разных стран и их значение для менеджмента. Как представлено в табл. 9.4 для измерения культурных различий Ф. Клухон и Ф. Л. Штротбек использовали шесть параметров: личностные качества людей; их отношение к природе и к миру; их отношение к другим людям; ориентацию в пространстве; ориентацию во времени; ведущий тип деятельности.

Таблица 9.4

Параметры культуры	Варианты ценностных ориентаций		
Восприятие личности	Человек хороший	В человеке есть хорошее и плохое	Человек плохой
Восприятие мира	Человек доминирует над природой	Гармония	Подчинение природе
Отношения между людьми	Строятся индивидуально	Строятся в группе латерально	Строятся в группе иерархически
Ведущий способ деятельности	Делать (важен результат)	Контролировать (важен процесс)	Существовать (всё происходит спонтанно)
Время	Будущее	Настоящее	Прошлое
Пространство	Частное	Смешанное	Публичное

Предполагается, что каждый тип ориентации отражается на уровне поведения и отношений, и что люди различных культурных ориентаций по-разному отвечают на такие вопросы: кто я, как я воспринимаю мир, как я отношусь к другим людям, как я действую, как я использую пространство и время?

Н. Адлер, используя данную типологию, провела сравнительный анализ особенностей американской организационной культуры и культурной ориентации представителей других стран (табл. 9.5).

По мнению Н. Адлер американцы традиционно рассматривают человека как совокупность добра и зла. Они уверены, что способны изменить себя и других, уверены в возможности улучшения через изменения. Другие культуры рассматривают человека либо как источник зла (пуританская культурная ориентация), либо как изначально доброе существо (утопические теории общества). Общества, считающие человека добрым, имеют

тенденцию слишком доверять ему. Общества, считающие человека злым, не доверяют ему вообще. Можно ли придерживаясь той или иной тенденции, полагать, что человек может стать лучше? Общества и организации различаются в той степени, в которой они уверены, что взрослые люди могут меняться, становиться лучше.

Таблица 9.5

Параметры культуры	Американская культура	Контрастная культура	
Природа человека	Смесь добра и зла. Изменение возможно. Подчёркивается значение тренинга и развития; необходимо дать человеку возможность научиться работать	Человек хороший   Человек плохой Изменение невозможно. Подчёркивается значение отбора и соответствия: необходимо выбрать правильного человека на рабочее место и не ждать, что он изменится	
Отношение человека к природе	Человек доминирует над природой. Политические решения принимаются в пользу того, чтобы использовать природу для удовлетворения потребностей людей, т. е. строить дамбы, дороги и т. д.	Гармония с природой   Подчинение природе Политические решения принимаются в пользу того, чтобы сохранить природу	
Отношение человека к другим людям	Индивидуализм. Менеджер по персоналу ориентируется на академические и трудовые достижения кандидатов при подборе кадров. Решения принимаются индивидуально	Группа (иерархическая или латеральная). Менеджер по персоналу ориентируется на родственные и иные связи кандидата при подборе кадров. Решения принимаются в группе	
Ведущий способ активности	Делать. Сотрудники много работают для достижения целей; сотрудники максимизируют работу	Контролировать	Существовать
		Сотрудники работают лишь столько, сколько необходимо для выживания: сотрудники минимизируют работу	
Концепция пространства	Частное Руководитель проводит важную встречу в большой комнате, за закрытыми дверями, ему помогает секретарь, не допускающий перебивающих реплик	Публичное. Руководитель проводит важную встречу в комнате средних размеров, двери постоянно открывают сотрудники и посетители, перебивая работу	
Ориентация во времени	Будущее / настоящее Политические заявления относятся к 5-, 10-, 15- и 20-летним целям; внимание фокусируется на сегодняшнем дне; инновации. Гибкость. Динамика; особое значение придается изменению будущего	Прошлое	Настоящее
		Политические заявления этого года отражают политические заявления 10-летней давности, компании опираются на традиции, которые они использовали в прошлом, для достижения будущего	

Американцы – индивидуалисты. Они ориентируются на личностные характеристики и достижения людей. Ценят личное благосостояние выше группового. В противоположность этому, представители группоориентированных обществ считают благополучие группы более важным, чем личное благосостояние.

Доминирующий способ деятельности американцев – действие. Для них важно получение результата, работа в соответствии с измеримыми стандартами, получение

вознаграждения. Способы мотивации служащих: содействие продвижению по службе, повышение, премии и другие формы общественного признания.

Для других культур характерно позволение людям, событиям и идеям течь спонтанно: для людей важно освобождение, избавление от забот, деятельность по желанию. Работа в течение и для текущего момента. Если менеджеры в таких культурах не находят удовлетворения от работы с коллегами и текущими проектами, они уходят: они не будут работать только для получения будущей награды.

Представители культуры, ориентированной на результат деятельности, более активны, они пытаются достигнуть в жизни большего. Представители культуры, ориентированной на существование, более пассивны, они ждут, что произойдёт в жизни, получая новый опыт.

Общества и культуры по-разному используют время. Одни ориентируются на прошлое, другие на настоящее или будущее. Ориентированные на прошлое культуры полагают, что планы должны разрабатываться в соответствии с обычаями и традициями общества, что инновации и изменения оправданы, только если они соответствуют прошлому опыту. В противоположность этому ориентируемые на будущее культуры полагают, что они должны рассматривать планы в соответствии с проектируемой будущей пользой, прибылью, и меньше учитывают прошлые социальные или организационные обычаи и традиции. В отличие от большинства североамериканцев многие европейцы ориентированы на прошлое. Они полагают, что сохранение истории и продолжение прошлых традиций очень важно.

Таким образом, культуры разных стран и организаций существенно различаются. Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. Пока мы живем на одном месте мы не обращаем внимание на особенности нашей культуры. Когда мы устанавливаем контакт с людьми других культур, мы осознаем нашу уникальность и начинаем замечать наши различия. В течение многих лет люди думали, что деятельность организаций находится вне влияния культуры. Сегодня всё очевиднее становится, что на каждом уровне культура глубоко влияет на деятельность организации.

Изменения внешней среды организации характеризуют не только экономическую сторону организационной и индивидуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Последние десятилетия ознаменовались развитием информационной и транспортной систем, систем средств связи. Это развитие, с одной стороны, облегчает желаемые обмены между людьми, сближает их, а с другой стороны, провоцирует утверждение обезличенности, сокращение коллективной жизни индивида, у людей теряется способность к сопереживанию. Состоянию отчуждённости содействует и техническое разделение труда, узкая специализация деятельности и частичность поставленных задач. Кризис переживаемый обществом, усугубляет ситуацию. Одним из проявлений общего кризиса служит кризис ценностей, или фундаментальных норм, позволяющих человеку осуществлять выбор своего поведения и составляющих одно из оснований целостности социальных систем. Статус субъектов социальной жизни становится неопределённым, они теряют свою идентификацию. Сегодня индивид оказывается лишённым структуры защиты, которая была у старших поколений. Он начинает испытывать чувство «хрупкости точки бытия».

В такой ситуации организация, сотрудником которой является человек, может предоставить индивиду защиту против депрессивной тревоги и тревоги преследования. Создание и утверждение корпоративной культуры содействует процессу идентификации личности и даёт возможность заполнить индивидуальную и социальную пустоту, отчуждённость нынешнего периода.

Ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая среда. Свойства организационной культуры базируются на таких существенных признаках, как всеобщность, неформальность, устойчивость. Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; отдельных индивидов – членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды организации, предъявляющей свои требования к способам её жизнедеятельности. Все интересы, потребности, целевые функции, существующие в пространстве экономической организации, «просеиваясь» через «сито» человеческой среды, формируют феномен организационной культуры [4, с. 59–93].



## 10. СОДЕРЖАНИЕ И ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

### 10.1. Содержание организационной культуры

Рассмотрев все составляющие организационной культуры, необходимо отметить, что ее содержание определяется теми ценностями, представлениями, нормами, традициями, мифами и т. д., которые исторически сложились как наиболее ценные для организации. Содержательные особенности организационной культуры связаны прежде всего с переживавшимися кризисами и способами, которые применяли для выхода из этих кризисов.

Чтобы понять организационную культуру, нужен ретроспективный взгляд на условия возникновения и сохранения базовых предположений, основополагающих ценностей и принципов, присущих данной организации.

Прежде всего, необходимо обратить внимание на то, каким образом группа (организация) решала основные проблемы собственного выживания.

Наиболее приемлемой для этой цели представляется модель, разработанная в рамках социологии групповой динамики, основанная на строгом разделении групповых проблем:

- 1) выживания и адаптации при изменении внешних условий существования группы;
- 2) интеграции внутренних процессов, обеспечивающей возможность названного выше выживания и адаптации.

Иными словами, исходя из эволюционного подхода, мы должны определить основные проблемы, с которыми любая группа сталкивается с момента своего возникновения и до достижения ею стадии зрелости и упадка.

«Процесс формирования культуры в известном смысле идентичен процессу создания самой группы, поскольку “сущность” группы, характерные для ее участников образ мысли, взгляды, чувства и ценности, являющиеся следствием коллективного опыта и коллективного обучения, выражаются в системе принятых группой представлений, которые я и называю культурой данной группы. Вне группы культура не существует, если же некая совокупность людей не обладает определенным набором коллективных представлений или минимальным уровнем культуры, то мы, соответственно, не можем говорить о ней как о группе. Развитие группы и формирование культуры является внутренне взаимосвязанными процессами, причем оба этих процесса считаются следствием определенных действий лидеров и коллективного опыта группы» [44, с. 65–66].

Отдельные аспекты или проблемы внешней адаптации и выживания определяют особенности цикла приспособления, который должен совершаться любой системой при изменении внешних условий. Отдельные элементы цикла могут быть реализованы последовательно или одновременно:

- миссия и стратегия: достижение общего понимания основной миссии организации, её главных задач, а также явных и тайных функций.
- цели: достижение консенсуса при постановке конкретных целей, определяемых основной миссией организации.
- средства: достижение консенсуса при определении средств достижения поставленных целей, таких как: организационная структура, разделение труда, система компенсаций и система руководства.
- оценка: достижение консенсуса при задании критериев оценки работы группы, решающей определённые задачи, такие как информационная и контрольная система.
- коррекция: достижение консенсуса при определении стратегии исправления при отклонении от цели.

### **Формирование коллективных представлений о миссии и стратегии**

Каждая новая группа или организация должна обладать принятой всеми её членами концепцией решения основной проблемы её существования, исходя из которой она в основном и будет определять свою главную миссию, основную цель или смысл своего бытия. В большинстве коммерческих организаций это общепринятое понятие так или иначе сводится к проблеме экономического существования и развития, что, в свою очередь, означает сохранение хороших отношений с основными заинтересованными лицами и группами: 1 – с инвесторами и акционерами; 2 – с поставщиками; 3 – с менеджерами и сотрудниками; 4 – с обществом и правительством (что не менее важно); 5 – с потребителем, желающим купить товар или услугу.

«Ряд организационных исследований показал, что ключом к стабильному росту и существованию организации является поддержание определенного баланса интересов указанных групп и что миссия организации, как правило, набор представлений о её основных сферах компетенции и базовых функциях в обществе, обычно является отражением названного баланса. Обращать все внимание на одну из приведённых групп интересов было бы ошибкой, поскольку все они в их совокупности составляют среду, в которой организация должна добиться успеха»

Миссия служит выполнению не одной, а сразу нескольких функций, часть из которых существует в скрытом, латентном виде, тем самым обеспечивая устойчивость объявленной организационной идентичности. Важность этих латентных функций представляется неочевидной до той поры, пока перед организацией не возникнет вопрос о том, следует ли ей продолжать свою деятельность.

«Внутренние дебаты вызываются участниками группы, имеющими различные представления о том, какой должна быть действующая система приоритетов, при этом организация вырабатывает коллективное представление о вершине данной иерархии. Если такой всеобщий приоритет не будет избран, группа может расколоться или даже прекратить своё существование. Если же дебаты приведут к выработке единого представления о миссии и смысле организации, у неё возникнет четко определённый культурный остов, поддерживающий систему убеждений и представлений высшего руководства.

Таким образом, одним из центральных элементов любой культуры являются коллективные представления членов организации о сути её деятельности и её основной миссии или функции. Эти представления могут не осознаваться самими членами организации, однако их можно выявить при рассмотрении стратегических решений, принимаемых руководством организации» [44, с. 68–69].

### **Коллективные представления о конкретных целях, определяемых основной миссией организации**

Общность в понимании главной миссии организации не гарантирует того, что члены организации будут согласны с общностью целей. Миссия зачастую понимается достаточно абстрактно и не получает должного вербального выражения.

«Для достижения общности целей группе необходим общепринятый язык и коллективные представления о базовых логических операциях, посредством которых можно перейти от таких абстрактных или общих вещей, как миссия, к конкретным целям разработки, производства и продажи реальных продуктов и услуг в определённых стоимостных и временных пределах.

Таким образом, цели могут задаваться на нескольких уровнях абстракции и иметь различные горизонты прогнозирования. Принятие решений, которые могли бы работать многократно, возможно только на основе консенсуса, что позволяет нам рассматривать цели организации в качестве потенциальных элементов. Как только подобный консенсус будет достигнут, представления о целях станут весьма устойчивым элементом культуры данной группы» [44, с. 70].

## **Коллективные представления о средствах достижения поставленных целей**

Группа не может достичь поставленных целей и выполнить свою миссию, если в ней отсутствует консенсус по вопросу о средствах, которые надлежит использовать для достижения поставленных целей. Используемые средства определяют каждодневную организационную активность, и потому отношение к ним должно быть достаточно единодушным. Мало задаться амбициозными целями, необходимо решить вопросы разработки, финансирования, производства и реализации продуктов или услуг. Конкретным набором таких соглашений будет не только «стиль» организации, но и характер задач, разделения труда, организационной структуры, системы поощрений, систем контроля и информации.

Производственные навыки, технология и познания, приобретаемые группой, определённым образом реагирующей на изменение внешних условий, также становятся частью культуры, если в организации существует общность видения их сути и способов их использования.

При разработке средств, при помощи которых группа намеревается достигнуть определённых целей, многие ее внутренние проблемы получают частичное разрешение. Внешняя проблема разделения труда приводит к установлению структуры – кто будет добывать знания, кто будет у власти. Система работы группы задает границы и правила, которых должны придерживаться ее члены.

Разделение труда и распределение ролей могут рассматриваться как следствие распределения физической и любой иной собственности, поскольку ролевое распределение неизбежно ведёт за собой различия в статусе и в уровне вознаграждения, а также приводит к появлению тех или иных привилегий. Соответственно само распределение ролей и единодушное принятие членами группы его критериев становится не только средством, используемым для достижения каких-то целей, но и средством решения ряда внутренних проблем.

Таким образом, изменение организационных структур и процессов является крайне сложной задачей, поскольку оно должно учитывать не только проблемы внешней эффективности, но также и проблемы, вызываемые перераспределением внутренней «собственности». Аналогичным образом изменение системы вознаграждения и системы распределения статусов внутри организации может оказаться затруднительным постольку, поскольку оно может повлиять на процесс производства работ и возможность достижения поставленных целей. По этой причине организационный анализ начинает приближаться к анализу социотехнической системы, учитывающей формальные технические приёмы решения тех или иных задач и их взаимосвязь со статусным, зональным и ролевыми системами организации.

Следовательно, мы можем сказать, что культурные представления, связанные со средствами, используемыми для достижения поставленных целей, неизбежно затрагивают внутренние проблемы статуса и самоотождествления, что лишней раз говорит о комплексном характере анализа используемых организацией средств и изменения путей достижения организацией ее целей. Достижение консенсуса в вопросе определения применяемых организацией средств приводит к появлению определённых типов поведения и артефактов, которые со временем начинают восприниматься как зримая манифестация данной культуры. Если те или иные поведенческие модели и паттерны оказываются успешными и уместными, они становятся для членов организации своеобразным залогом ее стабильности и потому всячески отстаиваются ими.

## **Коллективные представления о критериях оценки результатов**

Группа, осуществляя деятельность, должна иметь консенсус по вопросу оценки результатов этой деятельности, т. к. при отсутствии оценки группа не может корректировать деятельность должным образом. Если члены группы будут придерживаться различных концепций оценки результатов, они вряд ли смогут решить, когда и как они должны предпринимать корректирующие действия [44, с. 73].

Принятые организацией способы оценки ее собственной деятельности и средства для проведения этой оценки (используемый для этого критерий и соответствующая ему информационная система) при наличии консенсуса становятся центральными элементами ее культуры. Если же консенсус не достигается, а сильные субкультуры исходят из различных представлений о критериях оценки результатов деятельности организации, в организации возникают серьезные конфликты, которые потенциально способны лишить её возможности адекватно реагировать на внешние факторы.

### **Коллективные представления о стратегии коррекции и восстановления**

Последняя проблема, требующая достижения консенсуса, связана с определением и реализацией действий, необходимых для смены курса организации, если информация свидетельствует о том, что группа отклоняется от заданной цели – продажи падают, удельный вес компании в обороте рынка уменьшается, прибыль снижается, новая продукция выходит с опозданием, основные потребители жалуются на скверное качество продукта и т. д. – каким образом может быть выявлена и устранена причина этого явления?

Если продукт потерпел неудачу на рынке, как следует поступить руководству компании: уволить менеджера этого продукта, пересмотреть маркетинговую стратегию, повысить качество научно-исследовательских работ, образовать многопрофильную диагностическую группу или скрыть сам факт неудачи и незаметно произвести новые назначения [44, с. 76].

Организационная культура оказывает влияние на состояние окружающей производственной среды, на производительность труда, удовлетворенность трудом, отношение к труду, на рост, развитие сотрудников, повышение их квалификации, на мотивацию труда, на трудовую адаптацию работника, на имидж организации.

На производительность труда культура организации влияет опосредованно, через сокращение срока трудовой адаптации: эффективная организационная культура ускоряет процесс включения работника в новую трудовую ситуацию.

Организационная культура, выполняя функцию интеграции, создает атмосферу сотрудничества, которая помогает ускорить приобретение необходимых навыков, приемов труда, уменьшает боязнь риска – успешнее проходит профессиональная адаптация; и наоборот, требование исключить ошибки может привести к постоянным перепроверкам, перестраховкам, резкому возрастанию трудоемкости, усталости, что может отразиться на психическом здоровье работника.

В том случае, если основные ценности нового работника совпадают с основными ценностями организационной культуры, то социально-психологическая адаптация проходит быстрее и легче, в противном случае, когда основные ценности работника не совпадают или противостоят ценностям данной организации, то адаптация идет тяжело и медленно и может окончиться даже уходом работника из организации.

Влияние организационной культуры на удовлетворенность трудом обуславливается социально-психологической составляющей условий труда (социально-психологическим климатом, взаимоотношением с руководителем, своеобразием организации – ритуалами, традициями).

Такая составляющая организационной культуры, как политика предприятия по отношению к работникам и качеству продукции, определяет отношение к труду.

В конечном итоге влияние организационной культуры на работника проявляется двумя переменными характеристиками – удовлетворенность трудом и отношение к труду. Дисциплина труда, качество продукции в большинстве случаев напрямую зависят от того, являются ли эти параметры ценными для организации, степени принятия этих ценностей, а также от состояния характеристик – удовлетворенность трудом и отношение к труду.

Организация становится более гибкой, способной выжить в быстроменяющихся условиях, конкурентоспособной, если руководство культивирует в организации постоянное

стремление к творчеству, развитию, способствует профессиональному, интеллектуальному и культурному росту сотрудников.

Сильная организационная культура является мощным стимулом высокой эффективности деятельности организации. Широко распространенные в организации и хорошо усвоенные большинством ценности и нормы заставят сотрудников работать эффективно и качественно (через механизм группового давления). А привлекательность организации для ее сотрудников (что во многом зависит от привлекательности организационной культуры) может стать сильным мотивирующим фактором.

Организационная культура предстает в глазах работника как сущность организации (внутренний имидж). Внутренний имидж, в свою очередь, является частью внешнего имиджа организации. Создание внешнего имиджа организации является задачей службы Public Relations, но если этот имидж не имеет ничего общего с сущностью организации, то это очень скоро обнаружится, разочарует партнеров, потребителей, кредиторов и сформирует плохой имидж организации.

Существует ряд показателей, которые находятся под прямым воздействием культуры организации, такие как уровень текучести кадров, сроки трудовой адаптации, количество работников, успешно прошедших процесс трудовой адаптации; уровень качества продукции, процент брака, количество изобретений и рационализаторских предложений, уровень производительности труда.

Текучесть кадров – это показатель, высокий уровень которого сам по себе свидетельствует о неблагоприятном положении дел на предприятии. Хорошо видна зависимость этого показателя от организационной культуры. Изменение организационной культуры предприятия (в любую сторону) влечет за собой изменение уровня текучести кадров.

**Трудовая адаптация.** Ярким показателем эффективности организационной культуры является средний срок адаптации, т.е. время, в течение которого вновь принятые работники включаются в новую для них социально-психологическую и материально-вещественную среду. Этот показатель можно использовать в абсолютном выражении (длительный или короткий срок адаптации) и относительном (сравнение средних сроков адаптации до и после изменения организационной культуры). Об этапе процесса трудовой адаптации администрация может узнать посредством прямого опроса новых работников, о завершении процесса трудовой адаптации можно говорить, если новичок выходит на среднюю для данного производства производительность труда.

**Качество продукции или работ.** Отношение к данной ценности руководства определяет политику предприятия, которая является важным элементом миссии организации. Показатель качества продукции является индикатором организационной культуры: сильная или слабая, функциональная или дисфункциональная.

**Отношение к нововведениям.** Направленность организации на нововведения можно определить по количеству рационализаторских предложений и изобретений. Их рост свидетельствует об активной и эффективной инновационной политике предприятия, об организационной культуре, нацеленной на развитие.

**Удовлетворенность трудом и отношение к труду** – показатели, чью связь с организационной культурой можно зафиксировать либо напрямую, замеряя их при изменении (с помощью опросов), либо через влияние на дисциплину труда, текучесть кадров, качество продукции, срок адаптации, производительность труда.

Изменение эффективности организационной культуры можно определить с помощью измерения производительности труда при условии, что в организационную культуру вносятся какие-то изменения, а остальные факторы остаются неизменными.

Следовательно, организационная культура не только является мощным фактором эффективного функционирования и развития организации, но этот фактор можно отследить и измерить. Кроме того, организационную культуру можно планировать, создавать и изменять.

## 10.2. Показатели анализа организационной культуры

Показателями анализа организационной культуры могут стать такие характеристики организации как:

- индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают чёткие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчинённым;
- поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчинённым;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска [22, с. 66].

## 10.3. Характеристики и параметры организационной культуры

Параметры и свойства, которыми обладает организационная культура, имеют различную устойчивость к управленческому воздействию.

Параметры, относящиеся к национальным особенностям, связанные с менталитетом, историческим развитием и местоположением страны, наименее всего поддаются изменениям. Человек включён во множество различных групп, члены которых действуют и думают в основном в соответствии с культурными особенностями страны, в которой они живут. Однако организационные культуры предприятий одной страны были бы похожи, если бы не было других факторов, влияющих на формирование и развитие организационных культур и определяющих их содержание.

### Параметры культуры организации устойчивые к изменениям

Рассмотрение культуры организации с использованием типологии Г. Хофштеде позволяет отнести культуру конкретной организации к определённому типу, описать её особенности, чтобы потом можно было учитывать их при планировании процессов. Однако параметры, выявленные с помощью данной типологии, менее всего поддаются изменениям, так как несут в себе черты национальной культуры, отраслевой принадлежности или зависят от размера предприятия. Эти особенности организационной культуры очень трудно изменить, но изучить их чрезвычайно важно для дальнейшего развития предприятия. У каждого явления, с точки зрения исследователя, есть положительные и отрицательные стороны. Положительные стороны можно использовать как основу для развития, а отрицательные – учитывать или постараться нивелировать их влияние.

Ориентация культуры на индивидуализм или коллективизм определяется в основном менталитетом той страны, где образовалась данная организация.

Культуру организации можно определить как индивидуалистическую, когда люди, работающие в ней, определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и своих родственниках, слабо ориентируются на интересы группы. Ориентация на интересы группы характеризует организацию как коллективистскую. При этом организация заботится об удовлетворении потребностей членов организации, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Традиционно культуры организаций в нашей стране ориентируются на коллективизм. Практика советского управления поддерживала такую направленность [4].

Г. Хофштеде предлагает следующие параметры для оценки организационной культуры по характеристике «индивидуализм-коллективизм»:

1. Вмешательство в личную жизнь, т. е. насколько активного участия в решении их личных дел ожидают работники от организации;
2. Влияние организации на самочувствие сотрудников, т. е. насколько сильно зависит самочувствие работников от процессов, происходящих на предприятии;
3. Защита интересов, т. е. сотрудники ожидают, что предприятие должно защищать их интересы, или они должны надеяться только на себя;
4. Функционирование предприятия, т. е. какие личностные характеристики работников обеспечивают успешное функционирование предприятия;
5. Продвижение по службе, т. е. в соответствии с какими критериями происходит продвижение работников (стаж или уровень квалификации);
6. Мотивация, на основе традиционных или новых методов и форм мотивации;
7. Социальные связи характеризуют степень сплочённости, на которую ориентированы работники организации [4].

Дистанция власти измеряет степень, в которой члены организации принимают неравноправие в распределении власти и считают его нормальным положением вещей. Этот параметр характеризует расстояние, дистанцию между руководителем и подчинённым и может быть определён с помощью следующих индикаторов:

1. Частота выражения подчиненными своего несогласия;
2. Предпочитаемый стиль руководства;
3. Восприятие неравенства (неравенство людей или ролей);
4. Отношение к руководителям (руководители такие же люди или иного типа);
5. Структура организации (стремится к централизации, многоуровневая или наоборот);
6. Размер управленческого аппарата (особенно управляюще-контролирующих сотрудников);
7. Степень дифференциации заработной платы;
8. Квалификация работников низшего уровня (чем выше квалификация, тем меньше дистанция власти);
9. Статус рабочих и служащих (разный или равный) [4].

Очень важный параметр – степень избегания неопределённости. Он показывает, насколько комфортно себя чувствуют члены организации в неопределённых условиях, и в наибольшей степени связан с национальной культурой. Этот параметр можно определить с помощью следующих индикаторов:

1. Отношение ко времени (сотрудники живут сегодняшним днем или беспокоятся за будущее);
2. Предпочитаемый размер организации (крупные организации или небольшие);
3. Возраст менеджеров среднего уровня;
4. Мотивация на достижение цели;
5. Отношение к успеху (стремление к успеху или избегание неудач);
6. Готовность к риску;
7. Предпочитаемый тип карьеры (карьера управленца или специалиста);
8. Квалификация руководителя (управленческая или нет);

9. Отношение к конфликтам (конфликт – нормальное или нежелательное явление);
10. Конкуренция между работниками (считается функциональным или дисфункциональным явлением);
11. Готовность к компромиссу с оппонентами (высокая или низкая);
12. Готовность к неопределенности в работе (высокая или низкая) [4].

Определение культуры организации как женской или мужской скорее характеризует её половозрастной состав, хотя связь с национальной культурой в некоторых случаях очень велика. Ценности, которым отдают предпочтение члены организации, характерны для представителей женского или мужского пола, что и определяет «женственность» или «мужественность» культуры организации.

Индикаторами отнесения культуры к женскому или мужскому типу могут служить:

1. Роль мужчины и женщины (четкое разделение на мужские и женские роли или они взаимозаменяемые);
2. Доминирование (зависит от пола или нет);
3. Главная ценность (успех или качество жизни);
4. Жизнь и работа (чему отдается приоритет);
5. Стремление (быть лучшим или не выделяться);
6. Отношение к свободе (независимость или солидарность);
7. Чувство (уважение за достижения или сочувствие неудачникам);
8. Принятие решений (на основе логики или интуитивно) [4].

Параметры культуры могут изменяться по всему диапазону, а не только занимать крайние точки (либо то, либо другое), оценивая культуру организации по данным параметрам надо иметь в виду, что могут существовать индивидуальные варианты поведения сотрудников внутри организации.

Эти шкалы описывают общие ценности, присущие национальной культуре, однако ценности не делают всех жителей страны одинаковыми.

Оценивая организационную культуру по данным параметрам, можно на её основе создать эффективную систему мотивации, избежать конфронтации, сопротивления изменениям, сформировать приверженность сотрудников организации, понять механизм и направленность взаимоотношений в организации, пути и методы развития.



## **11. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

### **11.1. Принципы формирования организационной культуры**

Принципы формирования организационной культуры, в общем, отражают особенности организации, отрасли и т. п., но также основные свойства и характеристики и желаемые параметры формируемой организационной культуры.

Формируя организационную культуру, следует руководствоваться следующими принципами:

- 1) культура должна отражать основные идеи существования организации;
- 2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- 3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);
- 4) формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;
- 5) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры.

### **11.2. Этапы формирования организационной культуры**

Для формирования организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию развития организации, руководство должно предпринять ряд шагов. Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры.

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).
2. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся оргкультуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.
3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.
4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.
5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

#### **Выбор миссии и выработка стратегии организации**

Управление организационной культурой призвано повысить отдачу от персонала, создать условия для самомотивации сотрудников в рамках принятых в организации норм и правил поведения. Организационная культура призвана не только содействовать повышению производительности и качества труда отдельных сотрудников, но и поддерживать миссию и стратегию организации. Фактически речь идёт о формировании эффективной для данной организации в условиях сегодняшнего и завтрашнего дня организационной культуры, которая не может быть неизменной, поскольку изменение внешних условий требует постоянного её развития. Эта работа направляется высшим руководством и требует

глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента фирмы, но и тонких механизмов управления персоналом (что ещё раз подтверждает необходимость вхождения руководителя отдела управления персоналом в состав высшего руководства организации). В частности, необходимо постоянно отслеживать изменения в культурных ценностях общества и в ценностных приоритетах работников организации.

### **Изучение сложившейся организационной культуры**

Для того чтобы в соответствии с требованиями стратегии фирмы изменять и развивать организационную культуру, её надо глубоко изучить. Прежде, чем вносить какие-либо изменения, необходимо ответить на два вопроса:

1. Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?
2. Какой должна быть организационная культура, чтобы поддерживать выбранную руководством стратегию организации? Иными словами: какова должна быть эффективная организационная культура?

Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив её сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Изучать культуру можно разными способами, среди которых:

- интервью;
- анкетирование;
- изучение устного фольклора;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления персоналом, прежде всего, стиля управления.

### **11.3. Методы формирования организационной культуры**

В настоящее время разработаны различные методы, которые позволят руководителям формировать и поддерживать культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации. Для разных стран и отраслей эффективной является разная организационная культура, так что не может быть единой оптимальной культуры предприятий, которую остаётся лишь сформировать в каждой организации в той или иной стране.

После выяснения того, каким требованиям должна отвечать культура данной организации в условиях конкретной стратегии развития, руководство, прежде всего, определяет, каким должна быть философия практики управления. Исходя из философии управления, руководители предприятия намечают конкретные методы формирования эффективной организационной культуры. В принципе, руководство предприятия может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый способ представляет собой оценку культуры и перспектив её развития сверху с расчётом на то, что это вызовет энтузиазм и поддержку у большинства членов организации. Данный способ предполагает наличие искренних личных обязательств руководителя по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается снизу: менеджеры должны отслеживать во всей организации, какие ценностные установки существуют в каждом подразделении, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать в необходимом направлении на культуру организации.

## Роль лидера в формировании организационной культуры

Источниками организационной культуры являются: 1) взгляды, ценности и представления основателей организации; 2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; 3) новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

Первый источник является определяющим на стадии формирования организации и, следовательно, организационной культуры, т. к. основатели (организаторы) определяют основную цель существования организации – миссию, принципы взаимодействия, а также подбирают сотрудников, которые являются единомышленниками в основных вопросах, направляют и регулируют их поведение (табл. 11.1).

«Комбинация того, на что обращают внимание, и на что не обращают внимание лидеры» [44, с. 206] позволяет подчинённым познакомиться с представлениями лидера по разным аспектам деятельности организации.

«...по предметам, на которые лидеры обращают особое внимание, можно составить мнение об их приоритетах, целях и представлениях. Если они сосредотачивают внимание на слишком многих вещах или непоследовательны в выборе объектов своего особого интереса, подчинённые используют другие сигналы или собственный опыт, чтобы определить, что на самом деле считать действительно важным; вследствие этого в организации возникает весьма широкий спектр представлений и формируется большое количество субкультур» [44, с. 207].

Таблица 11.1

### Механизм внедрения культурных основ

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы чёткой формулировки и закрепления основ
На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют	Структура и устройство организации (как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий)
Как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах	Система передачи информации Организационные системы и процедуры
Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	Организационные обычаи и ритуалы
Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	Истории, легенды и мифы об определённых лицах и событиях
Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

«В тех случаях, когда организация оказывается в кризисной ситуации, способ выхода из неё, предлагаемый её лидерами и работниками, приводит к формированию новых норм, ценностей и рабочих процедур и выявляет важные базовые представления. Кризисы особенно значимы при формировании и распространении культуры, поскольку повышенная эмоциональная напряжённость, характерная для этих периодов, позволяет повысить интенсивность обучения. Кризисы вызывают тревогу, а её снижение является мощным мотивирующим средством усвоения нового знания» [44, с. 207].

«Если основатели или лидеры хотят привить своим подчинённым собственные ценности и представления, они должны создать соответствующую систему поощрения,

продвижения и статусов. Сиюминутные сообщения, определяемые каждодневным поведением лидера, могут подкрепляться в долговременной перспективе системой поощрения, принятой в организации. Если сообщения разных уровней будут противоречить друг другу, мы можем получить чрезвычайно конфликтную организацию, обладающую неясной культурой или вообще её не имеющую» [44, с. 212].

«В молодых организациях устройство, структура, архитектура, ритуалы, анекдоты и официальные заявления – факторы закрепления, а не формирования культуры. Когда организация вступает в пору зрелости и стабильности, те же механизмы обращаются в первичные «культуросоздающие» механизмы, которые будут ограничивать действия будущих лидеров. Я называю эти механизмы вторичными постольку, поскольку они работают только при соответствии первичным механизмам, обсуждавшимся выше. Будучи непротиворечивыми, они способствуют созданию организационных идеологий и формализации неформальных уроков, воспринятых в начальный период существования организации, в случае же их противоречивости они либо будут игнорироваться, либо станут источниками конфликта» [44, с. 213].

«Как показывает опыт успешных западных корпораций, их руководители; придерживаются других, нежели российские предприниматели, моделей поведения, ориентированных на применение современных технологий командного менеджмента. Так, С. Д. Бетчел, владелец и многолетний президент американской инженерно-строительной корпорации “Betchel Group”, анализирует истоки успехов своей компании»<sup>1</sup>.

Он считает, что реализация философии корпоративного управления «непрерывное усовершенствование» (Continuous Improvement), которая привела к долговременным финансовым успехам компании и обеспечила ей репутацию надежного партнера, чье качество продукции и услуг не вызывает сомнений у потребителей, была бы невозможной, если бы руководство последовательно не реализовывало свою собственную, основанную на *командном духе*, модель руководства. Эта модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они, преодолевая собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации. Внимание управленческой команды было сфокусировано на:

- учете финансовых интересов потребителей;
- способности пробуждать энергию подчиненных на достижение будущих результатов;
- укреплении чувства собственника у членов управленческой команды;
- создании атмосферы доверия путем поддержания личным примером высших стандартов качества в работе.

Чтобы управленческая команда работала эффективно, каждый ее член, несмотря на свой пост и высокий статус, должен быть готов делегировать властные полномочия своим коллегам, должен быть открыт критической самооценке и оценке коллег, поддерживать дисциплину и сохранять толерантность в любых, самых сложных условиях. Высокая эффективность команды основана на взаимном доверии ее членов, и только умножение усилий и способностей каждого дает синергетический эффект при решении самых сложных проблем.

С. Бетчел подчеркивает, что к началу 90-х годов наступила совершенно новая эра в жизни бизнес-структур: на смену внутренней конкуренции между менеджерами *корпорации* пришла эпоха кооперации, нашедшая свое концентрированное выражение в *командном подходе*, который, тем не менее, предполагает ясное очерчивание полномочий и уровня ответственности ведущих руководителей корпораций. Глобализация побуждает руководство частных корпораций к открытому и взаимовыгодному сотрудничеству с правительством, что, в свою очередь, дает импульс для реформирования государственной бюрократии.

---

<sup>1</sup> Betchel S.D. Reflections on success // Daedalus. – Cambridge, 1996. – Vol. 125, № 2. – P. 147–166.

С. Бетчел, в качестве основы для формирования эффективной культуры, указывает на необходимость превращения руководителя в морального лидера.

Однако стать *моральным лидером* в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сложившейся корпоративной культуры. Раскроем специфику функций авторитета<sup>2</sup>.

### **Механизм процесса функционирования (укрепления) морального авторитета**

1. *Инцидент* в деятельности и жизни организации, связанный с ситуацией морального выбора и чреватый моральным конфликтом. Обращение к моральному авторитету, чтобы найти «путь к спасению» (выходу из кризисной ситуации) – *профетическая функция* морального авторитета.

2. Предъявление моральным авторитетом *морального принципа*, на основании которого обнаруживается оправданность (правильность) выбранного варианта разрешения кризисной ситуации – *верификационная функция* морального авторитета.

3. Определение моральным авторитетом героя (героев), который действовал во время инцидента согласно *моральным принципам*, и создание «легенды» (героической баллады), содержащей *рецепт* морально оправданных в кризисной ситуации действий, *легитимационная функция* морального авторитета.

4. Эта легенда превращается в один из базовых скриптов организационной культуры, а поведение героев становится образцом для подражания. *Культ героев* освящен моральным авторитетом – *институциональная функция* морального авторитета.

5. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий – *прогностическая функция* морального авторитета.

6. Критический разбор кризисной ситуации, чтобы предостеречь от возможных эксцессов в будущем. Создание моральным авторитетом *канонической версии инцидента (организационного мифа)* – *нарративная функция* морального авторитета.

7. Установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов – *функция табу* морального авторитета.

Механизм закрепления в организационной культуре новых норм, принципов, образцов и составляет содержание деятельности морального лидера, берущего на себя нелегкую *миссию морального лидера* [41, с. 55].

«Основатели часто обладают стройными теориями об устройстве организации, обеспечивающем её максимальную эффективность» [44, с. 214].

Характер организации, структура построения организации закладываются представлениями руководителя-основателя о том, какими должны быть принципы, по которым действуют сотрудники организации. Возникает вопрос, по каким принципам строились организации, которые образовались в советский период, кто планировал структуру, принципы поведения сотрудников?

Новое руководство, встав во главе организации, получает как условие, как ограничение сложившуюся структуру и культуру. Руководство вынуждено действовать в рамках этих ограничений, которые были сконструированы, сформированы и насаждены без учёта конкретных качеств и стиля управления прошлого руководителя.

Формирование совместного опыта членов организации как социальной единицы происходит в ходе решения двух основных проблем: проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции (табл. 11.2).

---

<sup>2</sup> Бурлачук В. Судьба авторитета в современном мире // Социология: теория, методы, маркетинг. – Киев, 2000. – № 4. – С. 91 – 105.

Таблица 11.2

Проблемы внешней адаптации и выживания	Проблемы внутренней интеграции
Определение миссии организации, её задач, выбор стратегии по исполнению миссии Установление целей на основе согласия	Выбор методов коммуникации (общий язык и используемые концепции) Установление членства в организации и её группах
Определение методов достижения целей (выбор оргструктуры, системы подчинённости и стимулирования)	Выработка правил обретения, поддержания и утраты власти, распределение статусов в организации
Выработка критериев измерения достигнутых в организации результатов (система информации и контроля)	Определение правил межличностного взаимодействия
Установление типов корректирующих воздействий	Формулирование желательного и нежелательного поведения (наказания и награды)
Объяснение успехов и неудач, доведение информации о возможностях и успехах до представителей внешней среды	Выработка идеологии и религии в организации

Кроме формирования морального авторитета существуют и более объективные, не так сильно зависимые от личности руководителя, стандартные методы, способствующие внедрению желаемых ценностей.

Экономические методы связаны со свободно-договорными товарно-денежными отношениями на взаимовыгодной основе, отражают стремление сотрудников к достижению основной цели участия в деятельности организации.

Экономические методы используются для воздействия на витальные потребности сотрудников, снижая значимость материальных стимулов они способствуют выдвиганию на первый план потребностей социального, духовного, творческого уровней. Экономическая стабильность предприятия, участие в собственности, в прибыли и/или в процессе принятия решений, премирование, льготы демонстрируют эффективность принципов, ценностей, норм поведения, пропагандируемых руководством.

Административные – к ним можно отнести методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в сочетании с административными санкциями со стороны руководства организации, основанные на отношениях власти и подчинения, например, устав, трудовой распорядок, организация дисциплинарных отношений, информирование.

Административные методы отличаются точностью, определенностью, однозначностью и устойчивостью, что позволяет быстро адаптироваться к ним сотрудников, ориентироваться и апеллировать к ним в случае возникновения спорных ситуаций. Административные методы согласуются со стратегией развития организации и кадровой политикой, являются очень эффективными в случае преобладания нормативной регуляции деятельности и применяются в комплексе с системой стимулирования. Критерии отбора кадров, развития и обучения персонала, формирование миссии и стратегии, структура организации, распределение функций и обязанностей можно отнести к административным методам формирования корпоративной культуры.

Психологические методы – связанные с использованием групповых процессов для воздействия на личность, входящую в трудовой коллектив, и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение).

Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которое предполагается закрепить и развить у подчинённых.

Психологическое воздействие возможно не только с помощью создания психологического давления или заражения. Ознакомление и демонстрация эффективности культурных образцов при «обмене опытом», где можно реально увидеть к чему ведет развитие культуры в определенном направлении, формирует убежденность и снимает ограничения, которые накладывает «своя», родная организационная культура.

Символические – связанные с материальным воплощением основных идей и ценностей организационной культуры (в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т. п.).

Символические методы направлены на продуцирование и использование культурных форм, назначение которых – зафиксировать и передать культурный опыт эффективного взаимодействия другим поколениям сотрудников. Данные методы отличаются большой эмоциональной насыщенностью, которая привлекает сотрудников к их использованию, высокой скоростью воздействия, концентрируя в себе смысловые и технологические идеи. Именно символические методы позволяют отделить одну общность от другой, придают ей неповторимый колорит. В силу своей эмоциональности человек более охотно поддается воздействию символических методов.

Символические методы хороши тем, что в зависимости от того направления, в котором мы меняем организационную культуру, мы можем придавать различный смысл символам, не меняя его внешнего вида, что создает ощущение преемственности и стабильности.

Методы, применяемые для формирования инновационной организационной культуры, должны использоваться в комплексе, воздействуя сразу на все стороны жизнедеятельности организации. Некоторые из них потребуют достаточно больших затрат, например, премирование определенных форм поведения, разработка психологических тренингов или приглашение специалистов, обучение, разработка мероприятий по воздействию на сотрудников, однако часть из этих методов требуют единовременных больших затрат, а поддержание в жизнеспособном состоянии разработанных символических форм не слишком затратное дело, здесь скорее требуется систематичность в обращении к ним.

### **Основные мероприятия по формированию организационной культуры**

Существуют различные способы, инструменты, которые способствуют внедрению желаемой организационной культуры.

**Поведение руководителя.** Является самым эффективным, но и самым труднореализуемым инструментом воздействия. Безусловно, руководителю необходимо начать с себя. Фактически речь идет об усвоении руководителем новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером. Не каждый руководитель способен изменить себя ради процветания организации. Тенденция такова, что начальник в XXI веке всё в большей степени будет стремиться стать лидером, чтобы эффективно управлять персоналом. Ярче всего поведение руководителя проявляется и, соответственно, сильнее всего воздействует на принятие сотрудниками предлагаемых образцов поведения **реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.** Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в такие моменты.

**Система стимулирования и мотивации.** Большое влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Принципы построения системы мотивации призваны формировать то поведение сотрудников, которое необходимо для наилучшей реализации стратегии организации.

Принципы построения системы стимулирования и мотивации должны учитывать этнические либо национальные образцы труда, а также те ценности, нормы и правила поведения, которые характеризуют организационную культуру предприятия. В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению, которое отвечает стратегическим целям предприятия.

В качестве показателей действенности мотивации трудовой деятельности можно выделить: включённость или невключённость в трудовую деятельность; мотивационное ядро (которое можно формировать); удовлетворённость трудом, что в решающей степени зависит от соответствия характера выполняемой работы интересам человека; трудовое поведение.

**Критерии отбора в организацию.** Необходимо определить, каким работникам при приёме на работу будет отдаваться предпочтение: профессионалам, обладающим необходимыми знаниями и опытом для выполнения сегодняшних функций, или же работникам, которые – при необходимом профессиональном уровне – являются потенциально более ценными для фирмы, так как способны и готовы освоить новые профессии, чтобы решать задачи завтрашнего дня.

Можно привести такой пример: на фирме имеется вакантное место переводчика с английского языка. Критерием отбора из нескольких претендентов можно считать прекрасное знание языка, опыт работы в этой области. Если стратегией фирмы предусмотрен выход через 3–4 года на китайский рынок, то, вероятно, более правильным будет иной критерий: не только знание английского языка, но и готовность изучить китайский язык (либо знание его основ). Тогда через несколько лет не придётся принимать целиком группу новых для фирмы переводчиков (их ценности и нормы поведения могут не совпасть с теми, что составляют ядро организационной культуры фирмы), а лишь дополнить уже имеющихся переводчиков новичками, которые помогут им адаптироваться на фирме. Разумеется, необходимо будет ввести плату за знание китайского языка, выплачивая её даже в те годы, когда он не используется в работе переводчиков, и они работают с английским языком.

**Обучение персонала.** Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации. В ходе обучения также разъясняется, какого поведения организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

С точки зрения стратегического управления персоналом очень важно, чтобы обучение предусматривало также овладение работниками не только теми профессиональными знаниями, которые необходимы для выполнения ими сегодняшней работы, но и знаниями для выполнения тех функций, которые потребуются через несколько лет в соответствии со стратегией фирмы. В конечном итоге речь должна идти о системе непрерывного обучения. Подобный подход к обучению персонала поддерживает стратегию развития фирмы и является одним из важных условий формирования такой организационной культуры, которая позволяет сотрудникам чувствовать стабильность своей работы, быть уверенными, что и в условиях перемен они будут востребованы на фирме.

**Организационные традиции и порядки.** Культура предприятия закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. Например, если по каким-то причинам руководство одной раз не смогло подвести ежемесячные итоги работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководителей разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.



**Заявления, призывы, декларации руководства.** Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!». Чувства уверенности, гордости, восхищения вырабатывают автоматическую реакцию на образ компании.

Лозунги советских времён сыграли большую роль в становлении организационной культуры на предприятиях СССР.

**Широкое внедрение корпоративной символики.** Опыт лучших организаций показывает, что символика, применяемая на упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции, положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает преданность, приверженность работников своей организации и чувство гордости за неё.

Важные для стратегии фирмы ценности распространяются через публикацию книг и манифестов руководителей, их публичные выступления и пресс-конференции, издание внутрифирменных газет, плакатов, бюллетеней и видеокассет, разучивание песен и гимнов компании. При этом активно работают профессиональные пропагандисты и социологи из штаба руководства по связям с общественностью или по трудовым отношениям. Реклама на телевидении и по радио, многочисленные книги и журналы формируют образ компании и обязывают персонал к определённым типам поведения.

Управление персоналом конечной целью всегда имеет повышение отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления.

По данным разных источников, фирмы с ярко выраженной, сложившейся корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании HR (человеческих ресурсов). Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него актуализируются потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т. п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка *каждого* члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов.

## 12. МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Обычно организация растёт за счёт привлечения новых членов, приходящих из организаций с другими культурами. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, заносят в неё «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от её силы, так как последнее влияет на интенсивность определённых образцов поведения.

Существующие методы поддержания организационной культуры повторяют методы формирования, но обладают меньшей интенсивностью воздействия и характеризуются переводом актуального поведения в культурную форму. Основными группами методов являются следующие.

*Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер даёт знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Обычно объекты внимания закрепляются в миссии, в мифах и легендах, выделяются на примере героев, которые правильно вели себя в неоднозначной ситуации.

*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании. Иногда приводит к формированию технологии преодоления кризиса, правильного поведения, кристаллизации ролей.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также продемонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты организационной культуры.

*Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

*Организационные символы и обрядность.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, называемые образцами поведения.

«**Обряды** – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения». Сила обряда в его эмоционально-психологическом воздействии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопереживание им участниками обрядового действия. «**Ритуалы** представляют собой систему обрядов. Даже определённые управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное “культурное” значение». Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников (табл. 12.1) [3, с. 437].

Таблица 12.1

**Типы организационных обрядов**

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд продвижения	...завершения базового обучения, переподготовки и т. п. (торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Обряд ухода	...увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	...выявления лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения
Обряд обновления	...развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	Изменение стиля работы и руководства
Обряд разрешения конфликта	...достижения договорённости, компромисса, введение конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряжённости в коллективе
Обряд единения	...признания существующего положения удовлетворительным (празднование юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе

В повседневной жизни предприятия ритуалы выполняют двойную функцию: они могут укреплять структуру предприятия, а с другой стороны, за счёт затуманивания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии.

Ритуалы, выражающие признание, например, юбилеи, празднования успехов во внешней службе, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, – все эти события должны продемонстрировать, в чём заключаются интересы предприятия, что вознаграждается, и что торжественно отмечается.

Подобную функцию выполняют и так называемые иницирующие ритуалы, которые принято совершать при вступлении в коллектив. Они должны чётко продемонстрировать новому члену, что же ценится на фирме в действительности.

Итак, в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Вместе с тем необходимо проверить, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, являющиеся актуальными и для повседневной деятельности. Помимо этого необходимо ответить на вопрос, не является ли чрезмерное увлечение ритуалами препятствием на пути реализации целевых установок предприятия.

Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. Мифология, ритуалы, традиции, особый язык – вот средства сохранения организационной культуры в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих.

### 13. ВЗАИМОСВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В 90-х годах в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом: объектом управленческой деятельности признаются не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа.

Некоторые авторы отмечают неразрывную связь между стратегией управления организацией, стратегией управления персоналом и эффективной организационной культурой. Поэтому правильнее рассматривать культуру организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчать общение между ними.

В тех случаях, когда организация ориентирована на долгосрочные цели, предполагает длительное существование, кадровая политика ориентирована на стимулирование высокой квалификации и профессиональное развитие. Информированность персонала о планах развития организации и доверие руководству являются важнейшими условиями реализации стратегии предприятия.

Кадровая политика предприятия должна соответствовать общей стратегии деятельности предприятия. Под кадровой политикой организации подразумевается свод ценностей, правил и норм, регулирующих основные вопросы работы с персоналом. Несоответствие кадровой политики и стратегии может привести к тому, что через некоторое время организация останется без грамотных, преданных организации сотрудников. Недостаточно просто довести до персонала эти ценности, нормы, принципы. Необходимо постоянно поддерживать и подкреплять их:

- демонстрируя их актуальность и значимость на личном примере, тем самым, создавая ролевую модель «правильного» поведения;
- постоянно обращаясь к ним в нормативных и распорядительных документах организации;
- непременно санкционируя в случае нарушений или отклонений от ценностей, норм, правил организации.

При несовпадении организационной культуры и стратегии развития предприятия существуют четыре возможности.

#### 1. Игнорировать культуру.

2. **Попытаться действовать в рамках существующей культуры.** В тех случаях, когда изменения кажутся слишком радикальными и вряд ли совместимыми с существующей культурой, следует подумать, как можно заменить тот образ действия, который кажется правильным, на альтернативный, с учетом существующих культурных барьеров.

3. **Изменить культуру.** Для того чтобы реализовать стратегию, в ряде случаев необходимо оказать определенное влияние на ОК и изменить ее, хотя этот процесс будет длиться достаточно долгое время. Для этого необходимо следующее:

- стратегия должна быть ясной
- необходимо проанализировать и хорошо представить себе существовавшую до этого культуру.
- на основе сравнения стратегии и культуры необходимо идентифицировать препятствия, обусловленные культурой.

Выявленное различие между старыми нормами и новым образом действия следует устранить, сделав упор на новое самопонимание, на такие качества, как гибкость и способность приспосабливаться, можно произвести желаемые перемены. Без поддержки и давления высшего руководства и сознательного выполнения функции ролевой модели остальным руководящим персоналом достичь этого не удастся. Далее необходимо привести в соответствие системы и структуры. Прежде всего зримо и недвусмысленно должен вознаграждаться новый желательный образ действий. В результате сложится система взаимной положительной поддержки.

#### 4. Изменить стратегию.

В экстремальных случаях, например при слиянии, может быть целесообразно вновь продумать стратегию и проверить, возможно ли использовать расчеты, сделанные до слияния.

## 14. МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

Существует ряд нездоровых культурных характеристик, которые способны подорвать эффективность функционирования организации. Одной из таких организационных черт является политизированная внутренняя среда, позволяющая влиятельным менеджерам сопротивляться необходимым переменам. В культурах, где доминирует политика, многие вопросы решаются на основе шумной поддержки или сопротивления со стороны влиятельных должностных лиц, личной поддержки ключевого руководителя или противоборства между индивидами и отделами, лично заинтересованными в определенном исходе. То, что полезно для компании, отходит на второй план, после личного интереса.

Другая нездоровая черта, способная вывести из строя компанию, которая внезапно столкнулась с быстро меняющимися хозяйственными условиями, – это враждебность к переменам и людям, которые на них настаивают. Должностные лица, которые не ценят менеджеров и работников, проявляющих инициативу и выдвигающих идеи, служат тормозом на пути экспериментирования и попыток улучшить существующее положение. Уход от риска и волнений становится более важным для успешной карьеры, чем предприимчивость и новаторский подход. Эта черта распространена в компаниях с многоступенчатой иерархической структурой, которые добились значительных успехов на рынке и вдруг столкнулись с быстрыми переменами (бюрократизация организаций, которые противились нововведениям, теперь они пытаются вернуть культурный подход, который помог им добиться успеха).

Еще одна нездоровая черта культуры организации, действующей в условиях быстроменяющейся окружающей среды, состоит в том, что предпочтение отдается менеджерам, которые разбираются в структурах, системах, бюджете и контроле лучше, чем в стратегиях, озарениях, вдохновенных идеях и формировании культуры. Хотя такие менеджеры способны удачно решать внутренние организационные вопросы, когда их выдвигают на высокие посты, компания может испытать нехватку предприимчивых лидеров, необходимых для решения новых стратегических задач, что, в конечном счете, может отрицательно отразиться на долгосрочных результатах.

Организационная культура может стать источником сопротивления переменам в силу устойчивого стремления членов организации следовать усвоенным нормам и ценностям, присущим данной культуре. Так же как отношения между разными ролями приводит к ряду стабильно действующих ожиданий, формирующихся у людей, так и ценности и нормы заставляют людей вести себя предсказуемо. Если организационные перемены идут вразрез с ценностями и нормами, которые принято считать незыблемыми, и заставляют людей по-новому делать то, к чему они привыкли, то это вызывает отторжение и сопротивление.

Кроме формально установленных в организации, могут действовать неформальные нормы, которые образуются в результате длительного функционирования группы, и которые члены данной группы считают правильными для ведения дел в данной организации и взаимоотношений между собой. Изменения могут «сломать» отношения между задачами и ролями, исполняемыми в группе, в результате нормативная структура в группе перестает работать, и работники дезориентируются, им приходится выстраивать новую систему ожиданий и отношений, что сопровождается неприятными для них ощущениями.

На развитие организации влияет групповая сплоченность, а также направленность групповых норм и ценностей. Некоторый уровень групповой сплоченности способствует более высоким групповым показателям, слишком сильная сплоченность в сочетании с неподходящей для развития организации направленностью ценностей и норм фактически снижает эти показатели, поскольку она подавляет возможности группы меняться и приспосабливаться. Слишком сплоченная группа может противиться попыткам осуществить изменения в организации.

Ориентация организации на безусловное следование долгу или на свободу морального выбора определяет ориентацию работников на внешние регуляторы или на внутренние. Ориентация поведения работников на внешние регуляторы (правила поведения, Устав организации и т. п.) позволяет упорядочить деятельность организации, в то время как ориентация на внутренние регуляторы (неформальные нормы, ценности и т. п.) является основой инноваций, развития.

Сразу же хочется отметить, что однозначных рецептов изменения организационной культуры не существует. Одни методики могут давать прекрасные результаты в одной компании и привести к плачевному состоянию в другой. Для того чтобы понять, какие факторы являются определяющими при изменении организационной культуры, обратимся к опыту крупнейших корпораций, которые инициировали и успешно провели изменения в организационной культуре.

Компетентное лидерство является важнейшим фактором успеха изменения организационной культуры. Причем, для того чтобы добиться успеха, мало быть хорошим менеджером, нужно обладать лидерскими навыками. Нужно уметь стратегически мыслить, видеть новые перспективы и возможности для развития, уметь вести за собой людей и достигать необходимых результатов.

Перед тем как проводить изменения в организационной культуре, нужно четко понимать, для чего и что именно вы хотите изменить. Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению каких-либо серьезных проблем, стоящих перед организацией. Преобразования должны быть направлены на устранение конкретных проблем.

По определению, складывающаяся в течение многих лет организационная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации. Однако она также претерпевает изменения. Во-первых, организационная культура эволюционирует естественным путём под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Во-вторых, организационная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей.

**Изменение** – это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни. Говоря об изменении культуры организации, следует отдавать себе отчёт в том, что оно влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и ее уникальной общей психологии.

Обычно руководящие группы подразумевают, что это коснётся их лично, но в отношении себя они имеют в виду только общие фразы типа: «передать больше власти подчинённым», «уделять больше внимания новшествам» и т. п. Эти изменения не задумываются руководителями как системные изменения и, конечно, исключают какое-то вмешательство в их собственную уникальную психологию.

Существуют различные точки зрения на возможность изменить культуру организации. Некоторые исследователи считают, что культуры настолько неуловимы и скрыты, что требуются сложные методы, редкие навыки и значительное время, чтобы понять культуру, и также время, чтобы её изменить, если возможно.

Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Одна из причин этого – обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди будут сопротивляться изменениям культуры.

Однако существует и другая точка зрения, что культуры могут быть изменены, если компании коллективно подойдут к решению этой проблемы. Всё же даже те, кто считает изменение культуры возможным, не думают, что это может быть сделано легко и быстро.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания и формирования культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Изменение для менеджеров представляет чрезвычайную важность. Оно является основным элементом деятельности каждого руководителя. Менеджер должен уметь управлять изменениями. Эффективный менеджер – это тот человек, который способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который затем способен заставить любого заинтересованного человека почувствовать, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему. Существует единодушное мнение о том, что если вы занимаете активную, а не пассивную позицию к изменениям, то получите положительную, а не отрицательную реакцию.

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т. е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

*Типы изменений разнообразны:*

- обновления (пересмотр) должностных инструкций служащих, с точки зрения подчинённости и контактов;
- введение новой техники и технологии;
- изменение в организационной структуре;
- увольнение рабочих;
- расширение обязанностей;
- новая система оплаты труда;
- переход на другой режим работы и т. д.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации, связь между изменениями в поведении и культуре в ту или иную сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Говоря другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым можно отнести следующие:

- повышение организационной эффективности и морали;
- фундаментальное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Руководство компании должно начинать преобразования с себя – это еще один «критический фактор успеха преобразований».

Так как организационная культура формируется под воздействием множества факторов и процессов, то и изменение культуры требует проведения многочисленных преобразований в различных областях компании: стратегии, персонале, кадровой политике, организационной структуре, стиле управления, системе компенсации и т. д.

И, наконец, нужно запастись терпением, волей и верой в правильность выбранного направления изменений. Изменение корпоративной культуры – процесс долгий и болезненный. Однако в результате мы получим компанию, соответствующую требованиям рынка, вполне современную и конкурентоспособную.



## 15. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

### 15.1. Модели влияния организационной культуры на организационную эффективность и конкурентоспособность

Существует ряд подходов, определяющих влияние культуры на организацию.

**Модель Сате.** Влияние культуры на организационную жизнь В. Сате рассматривает через семь процессов:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируются с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации. *Кооперацию* как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская. Влияние культуры на *принятие решений* осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса *контроля* заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени. При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации.

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. В основе данного механизма лежат два предположения:

- сверху виднее, какими мерами достичь желаемого результата;
- работники подчиняются без вопросов в пределах разделяемых базовых предположений.

Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на *коммуникации* происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других – наоборот.

Индивид чувствует себя *посвященным организации* тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

*Восприятие* индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая *оправдание их поведению*. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

**Модель Питерса–Уотермана.** Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Г. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

*Вера в действия.* Согласно этой ценности решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

*Связь с потребителем.* Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя для таких фирм составляет сердцевину их организационной культуры.

*Автономия и предприимчивость.* Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска.

*Производительность зависит от человека.* Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

*Знай то, чем управляешь.* В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

*Не занимайся тем, чего не знаешь.* Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не приемлют диверсификации в сторону от основного бизнеса.

*Простые структуры и мало управленцев.* Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

*Одновременная гибкость и жесткость в организации.* Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Питерс и Уотерман утверждают, что успешно действующие организации имеют три набора ценностей.

1. Успешно действующие компании стараются на деле реализовать свои ценности, что Питерс и Уотерман назвали «смещение в сторону действия». Такие компании подчёркивают ценность автономности и предпринимательства, поощряют сотрудников брать на себя разумный риск, например, отыскивая новые способы для предоставления потребителям продукции или услуг высокого качества. Топ-менеджеры тесно вовлечены в повседневные операции такой компании, а не просто принимают решения, закрывшись в «башне из слоновой кости». Сотрудников также поощряют разделять инструментальные ценности и нормы, в основе которых лежат активный подход и ориентация на создание ценностей.
2. Второй набор ценностей задаётся характером миссии организации, т. е. тем, что она делает, и как она пытается это делать. Питерс и Уотерман полагают, что менеджеры должны в первую очередь культивировать ценности, ориентированные на то, что организация умеет делать лучше всего и поддерживать контроль над основными видами деятельности. Организация может легко заняться второстепенной деятельностью, только потому, что она обещает быстро окупиться. Питерс и Уотерман подчёркивают, что любой компании необходимо «придерживаться основ», что означает заниматься теми видами бизнеса, которые она знает лучше всего. Это также означает установление тесных отношений с потребителями и принятие норм, ориентированных на запросы потребителей, для улучшения конкурентной позиции компании.
3. Третий набор ценностей связан с операциями организации, компания должна пытаться сформировать ценности и нормы, мотивирующие её сотрудников действовать на максимально возможном уровне. Эти ценности формируются исходя из убеждения, что производительность обеспечивается сотрудниками и что уважение к человеку – это основное средство, при помощи которого компания может создать необходимую культуру для производительного поведения. Так, некоторые организации стараются иметь ценности, демонстрирующие их инвестиции в человеческие ресурсы, направленные на увеличение профессиональной ценности сотрудников и оказание им помощи в стремлении к успеху. Поощрение сотрудников овладевать новым мастерством или лучше использовать уже имеющееся, повышение расходов на образование и подготовку, инвестирование в долгосрочное профессиональное мастерство сотрудников – всё это способы, пользуясь которыми организации могут повысить ценность своих человеческих ресурсов.

**Модель Парсонса.** В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной *адаптироваться* к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею *целей*, *интегрировать* свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

**Модель Квина–Рорбаха.** Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели AGIL было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях. Поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей».

Данная модель включает следующие три измерения:

*интеграция–дифференциация:* относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения);

*внутренний фокус–внешний фокус:* данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;

*средства/инструменты–результаты/показатели:* измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой — на окончательные результаты и показатели измерений (производительность, эффективность и др.).

Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина–Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников. Поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

**Модель организационной культуры Д. Дэнисона** рассматривает четыре направления оценки организационной культуры: внешний фокус, внутренний фокус, стабильность и гибкость. Сочетание этих характеристик дает параметры оценки культуры: вовлеченность, постоянство, адаптивность, миссия [26, с. 66–69]. В результате многолетних исследований была установлена связь между величиной данных параметров и эффективностью организации. Было установлено, что высокий уровень каждого параметра важен для успешной деятельности организации.

## **15.2. Влияние организационной культуры на организационную эффективность**

Оценить влияние организационной культуры можно по степени проявления некоторых явлений и процессов, таких как уровень текучести кадров, степень управляемости коллективом, уровень конфликтности и т. п.

### **Степень управляемости организации**

Любой организацией в любой ее момент кто-то управляет. Поскольку под управлением мы понимаем воздействие на объект управления, под управляемостью мы понимаем реагирование объекта управления на такое воздействие. В каждом конкретном случае воздействия степень реагирования на такое воздействие может быть различной.

Под степенью управляемости организации понимается форма и скорость реагирования организации на принимаемые менеджером, ее возглавляющим, управленческие решения, поскольку свое воздействие на организацию менеджер осуществляет именно через принятие решений. Другими словами, менеджера при управлении им организацией интересует, в той ли форме, как он ожидает, и столь ли быстро, как он того хотел бы, организация реагирует на каждое принимаемое им по поводу организации решение. Интерес к проблеме управляемости организации возникает только в том случае, если выясняется, что организация малоуправляема.

Степень управляемости организации может быть высокой, средней, нормальной и низкой.

По всей вероятности, высокая степень управляемости также не относится к желаемым характеристикам процесса управления. Степень управляемости организации должна быть нормальной, т. е. соответствующей норме, тому порядку, который закрепился в сознании менеджера как удовлетворяющий его. Если организация в целом или ее подразделения реагируют на принимаемые менеджером решения так, как он рассчитывал в момент принятия решения, и если такое реагирование проявляется достаточно быстро, то организацию можно назвать управляемой. И наоборот, если организация в целом или ее отдельные компоненты не реагируют на принимаемые менеджером решения, то организация относится к неуправляемым. Если же реагирование происходит весьма вяло, да еще и не в той форме, в которой этого ожидал менеджер, то организация малоуправляема. Для эффективного управления неприемлема низкая степень управляемости, наилучшей будет нормальная для данного руководящего состава степень управляемости.

Нормальная степень управляемости организации означает наличие такой внутренней ситуации, организационной культуры, когда любому принимаемому управленческому решению соответствует подходящая по содержанию и скорости реакция самой организации, ее коллектива.

Если организация малоуправляема, то даже самые блестящие, многообещающие решения будут приниматься впустую или же реализовываться с низкой эффективностью, намного ниже той, какой она могла бы быть в случае, когда для организации была бы свойственна нормальная степень управляемости.

### **Неуправляемая или малоуправляемая организация: основные характеристики**

Неуправляемой или малоуправляемой организации свойственно раздельное существование аппарата управления и всей остальной части организации.

Управленческий аппарат живет своей жизнью, он самодостаточен, он может действовать весьма активно, но вся его активность не оказывает почти никакого воздействия на основу организации, ее основную часть. Активность ее в таком случае сводится к аппаратным играм, к интригам, к борьбе за места (посты), за лучший или больший «кусочек

общего пирога». Какое-то воздействие на остальную (основную) часть организации даже в такой ситуации аппарат оказывает, поскольку обладает только ему доступными рычагами власти. Например, аппарат может принять инвестиционное решение, т. е. решение о направлении финансовых ресурсов на реализацию конкретного проекта, и остальная часть организации не сможет противодействовать такому решению аппарата управления, она, эта основная часть организации, вынуждена в этой ситуации подстраиваться под такие принимаемые аппаратом решения [29].

Однако сама организация, т. е. ее основная часть, живет и функционирует на основе сложившегося или складывающегося порядка, который именуется организационной культурой. В этой ситуации организационная культура представляет собой механизм поиска компромиссных вариантов разрешения разнонаправленных индивидуальных и групповых эгоистических интересов всех членов организации, каждый из которых нацеливается на выживание в рамках данной организации, если он решает оставаться в ней, или если он осознает, что уходить ему некуда. Само производство осуществляется только потому, что каждый осознает, что его индивидуальное выживание возможно только через «делание этого дела», т. е. через производство того, что выступает в качестве профиля организации. О цели, о судьбе, о будущем организации никто не думает: аппарату необходимо удержать свои позиции, всем остальным – выжить, пережить, дождаться лучших времен.

В такой ситуации в организации не могут не появляться неформальные лидеры, которые со временем начинают взаимодействовать с аппаратом управления, осуществляя поиск удовлетворяющих (хотя бы в малейшей степени) обе стороны компромиссов.

### **Нормально управляемая организация: основные характеристики**

В организациях, где руководство и персонал действуют как единое целое, где существует объединяющая сила – организационная культура, существует нормальная степень управляемости. Там могут быть какие-то проблемы, неувязки, но единство целей и действий сохраняется. Решения, принимаемые аппаратом управления, контролируются. Организация реагирует на такие решения в ожидаемой форме и с ожидаемой скоростью. Внимание членов организации концентрируется на деле, бизнесе, производительном процессе. Реализовать свой эгоистический интерес, кроме как через реализацию организационного интереса, не представляется возможным: организация со временем все равно вытеснит за пределы того, кто не считается с общим интересом.

Неэффективное управление или некомпетентность в такой организации становится очевидной почти сразу же, начинает проявляться и реагирование организации на такую неэффективность или компетентность.

### **Факторы, воздействующие на управляемость организации**

Прежде всего, к факторам, воздействующим на степень управляемости организации можно отнести личность самого менеджера, а точнее *соответствие стиля управления, свойственного менеджеру, типу организационной культуры*. Под стилем управления мы понимаем форму восприятия подчиненными всего того, что исходит от менеджера, – команд, приказов, указаний, рекомендаций и т. д.

При жестком (авторитарном) стиле управления, свойственном менеджеру, некоторые типы организаций становятся более управляемыми. В других типах организаций на такой стиль может быть обратная реакция – скрытое сопротивление, снижение эффективности деятельности. Предпочтительность жесткого стиля объясняется тем, что в этой ситуации у подчиненных под воздействием возможного недовольства менеджера возникает естественное желание реагировать на воздействие с его стороны соответствующим образом. Мягкий же стиль управления, при отсутствии сильной организационной культуры, позволяет подчиненным неоднозначно трактовать воздействие, оказываемое на них со стороны менеджера. В условиях сильной организационной культуры руководство и подчиненные мыслят одними категориями, единое ценностно-нормативное пространство не допускает расхождения в трактовках, осмыслении целей и средств их достижения.

Соответствие стиля управления типу организационной культуры непосредственным образом влияет на степень управляемости организацией.

Личные или индивидуальные особенности менеджера, воздействующие на степень управляемости организации, не ограничиваются только стилем управления. Второе требование к менеджеру в этом контексте сопряжено с *его умением принимать решения* и не просто решения, а решения эффективные, а кроме того, и *эффективно организовывать реализацию таких принимаемых им решений*.

Принятие же решений в свою очередь связано с умением *менеджера формулировать цели – внеорганизационную и внутриорганизационную*. А цель можно формулировать эффективным образом только тогда, когда менеджер *достаточно хорошо знает объект управления*, т. е. особенности организации, ее организационную культуру и может моделировать реальный образ организации в перспективе.

Наличие определенной организационной культуры не зависит от менеджера: она существует в любом случае, в любой организации. При этом непрофессиональный или низкопрофессиональный менеджер не уделяет должного внимания этой проблеме, профессионально же ориентированный менеджер управляет процессом становления и утверждения такой культуры в организации, которая была бы адекватной и целям организации, и представлению самого менеджера о том, какой эта культура должна быть, чтобы степень управляемости организации достигла требуемого уровня, что позволит обеспечить ему высококачественное управление организацией [29].

### **Оценка эффективности организационной культуры**

Непосредственная оценка эффективности совершенствования организационной культуры должна рассматривать два направления:

- эффективность разработанного направления по развитию организационной культуры (т. е. цель изменений);
- эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры в избранном направлении (технология изменений).

Оценка направления развития культуры как эффективного во многом зависит от внешней ситуации, степени изменчивости внешней среды, от радикальности перемен.

Однако очень важной является оценка эффективности мероприятий, которые необходимо:

- разрабатывать в соответствии с существующей организационной культурой, т. е. необходимо изучить действующую организационную культуру и использовать ее как основу;
- подкреплять и поддерживать мероприятия на всех уровнях;
- разрабатывать и осуществлять мероприятия в комплексе;
- производить постоянные замеры состояния СПК и организационной культуры, корректировку в случае отклонений или резко отрицательной реакции со стороны сотрудников.

Для оценки эффективности мероприятий по развитию организационной культуры может быть использован следующий показатель: изменение соотношения финансовых результатов и затрат на проведение мероприятий по развитию организационной культуры или соотношение прироста финансовых результатов и затрат на внедрение мероприятий по развитию организационной культуры. Мероприятия имеются в виду, такие как исследования организационной культуры, разработка модели подходящей организационной культуры, внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры в практику (систему) управления персоналом.

Для оценки прироста показателей эффективности деятельности организации, а также уровня организационной культуры хорошо использовать индексный метод, основанный на относительных показателях, выражающих отношение уровня данного явления к уровню его

в прошлом или к уровню аналогичного явления, принятому в качестве базы. Достоинство данного метода – сопоставимость полученных показателей и сквозной их характер. Показатели, используемые для расчетов индексов, должны иметь количественное выражение [37, с. 355].

Оценить эффективность развития организационной культуры можно также сравнением основных показателей деятельности организации, при условии, что никакие мероприятия по улучшению организации труда, совершенствования технологий и техники за рассматриваемый период не проводились и при стабильной окружающей среде. Это довольно сложно сделать, особенно если новейшие технологии и техника являются основным условием конкурентоспособности предприятия.

К основным показателям эффективности организационной культуры предприятия относятся: годовой экономический эффект от реализации мероприятий по формированию, совершенствованию и управлению корпоративной культурой, срок окупаемости дополнительных затрат на мероприятия, коэффициент эффективности мероприятий.

Коэффициент эффективности мероприятий по развитию, совершенствованию или изменению организационной культуры устанавливается с помощью обратного отношения к сроку окупаемости по формуле

$$E = \frac{1}{T_o} .$$

В качестве одного из обобщающих показателей эффективности внедряемых мероприятий может стать рост прибыли или дохода предприятия за период, в течение которого осуществлялись мероприятия по развитию организационной культуры:

$$\Delta = \Pi \times (P_2 - P_1),$$

где  $\Delta$  – абсолютный размер экономического эффекта за рассматриваемый период,  $\Pi$  – прибыль в расчете на единицу продукции (работ, услуг) в периоде после проведенных мероприятий по развитию организационной культуры,  $P_1$  и  $P_2$  – объем продукции (работ, услуг) соответственно до и после проведенных мероприятий.

Следующий показатель позволяет оценить уровень или качество изменения культуры после проведения мероприятий по ее развитию [42].

Интегральный показатель рассчитывается методом геометрической средней:

$$K_{инт} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4 \times \dots \times K_n},$$

где  $K_{инт}$  – интегральный коэффициент уровня организационной культуры,  $n$  – количество параметров оценки уровня организационной культуры,  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_n$  – параметры оценки организационной культуры, представленные в виде коэффициентов.

$K_1$  – коэффициент образовательного уровня, характеризует общий уровень образования персонала предприятия и рассчитывается по формуле

$$K_1 = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \cdot \mathcal{U}_{ij}}{\mathcal{U}_j},$$

где  $a_i$  – балл, соответствующий  $i$ -му образовательному уровню,  $\mathcal{U}_{ij}$  – численность работников с  $i$ -м образовательным уровнем в  $j$ -м году,  $\mathcal{U}_j$  – общая численность работников в  $j$ -м году,  $k$  – количество образовательных уровней. Каждому из уровней присваивается определенный балл. Например, высшее и второе высшее образование – 6 баллов, высшее и специальное обучение на курсах – 5 баллов и т. д.



$K_2$  – коэффициент стабильности персонала тесно связан с показателем текучести кадров:

$$K_2 = 1 - K_{\text{тек}}$$

$$K_{\text{тек}} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{\text{теки}} \cdot \mathcal{C}_{ij}}{\mathcal{C}_j},$$

где  $K_{\text{теки}}$  – коэффициент текучести кадров в  $i$ -м диапазоне стажа работы,  $\mathcal{C}_{ij}$  – численность работников  $i$ -го диапазона в  $j$ -м периоде,  $\mathcal{C}_j$  – численность работников в  $j$ -м периоде,  $m$  – число выделенных диапазонов стажа работы.

$K_3$  – коэффициент трудовой дисциплины,

$$K_3 = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N},$$

где  $D_i$  – число нарушений  $i$ -го вида;  $n$  – число учитываемых видов нарушений трудовой и технологической дисциплины;  $N$  – среднесписочная численность персонала.

$K_4$  – коэффициент удовлетворенности работой и т. д.

Анализ и оценка данного параметра осуществляется на основе стремления работников покинуть место трудовой деятельности, при этом учитывается не только желание работника покинуть предприятие, но и перейти в другое подразделение. Сбор исходных данных осуществляется методом анкетирования.

$$K_4 = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ij\phi} \cdot \mathcal{C}_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ij\max} \cdot \mathcal{C}_{ij}}.$$

Можно использовать и другие коэффициенты, например, коэффициент межличностных отношений, коэффициент конфликтности и др.

Изменение текучести кадров на предприятии имеет вполне определённый экономический эффект. Изменение уровня текучести кадров в период с момента начала проведения мероприятий по развитию организационной культуры говорит о прямой зависимости этих явлений.

Гораздо сложнее определить те параметры организационной культуры, которые мы хотим изменить, и мероприятия, которые для этого необходимы, а также их эффективность. Для этого необходимо уметь осмыслить сущность организационной культуры, её основу, те компоненты, которые невозможно изменить, те, которые в наибольшей степени влияют на деятельность организации, а также уметь оценить затраты на проведение мероприятий по развитию или изменению организационной культуры.

Если предприятие существует довольно длительное время, то оно имеет уже сложившуюся организационную культуру. Сложность заключается в том, чтобы определить, изменение или развитие каких параметров (или элементов) культуры приведёт к повышению эффективности предприятия и возможно ли это изменение [48, с. 611].

Для оценки организационной культуры могут быть использованы различные виды эффектов, которые появились в результате реализации мероприятий по развитию или изменению организационной культуры.

**Экономический эффект** – это, по сути, рост производительности труда и снижение трудоёмкости, снижение материалоёмкости и себестоимости продукции, рост прибыли и рентабельности.

**Ресурсный эффект** – это высвобождение ресурсов на предприятии: материальных, трудовых и финансовых.

**Технический эффект** – это появление новой техники и технологии, открытий, изобретений и рационализаторских предложений, ноу-хау и других нововведений.

**Социальный эффект** – повышение материального и культурного уровня жизни граждан, более полное удовлетворение их потребностей в товарах и услугах, улучшение условий и техники безопасности труда, снижение доли тяжёлого ручного труда и др. [34, с. 97].

### **Элементы организационной культуры и показатели их эффективности**

Состояние организационной культуры можно оценить на основе анализа основных элементов:

- степень совпадения ценностей, чем выше степень совпадения, тем сильнее культура;
- степень конформизма, т. е. насколько сотрудники организации ведут себя в соответствии с принятыми формальными и неформальными нормами;
- уровень развития и использования системы информирования, %;
- развитость системы передачи культурного опыта, %;
- состояние социально-психологического климата, % (от идеального)

Содержание элементов влияют на параметры организационной культуры и выражаются в показателях деятельности организации.

**Уровень текучести кадров** – содержание данного показателя имеет объективные пределы – нижний предел обусловлен необходимостью естественной смены кадров (например, уход на пенсию) и составляет 3–5 %, а верхний предел обусловлен возможностью организации самосохраняться. Превышение данного показателя над среднеотраслевым характеризует организационную культуру как неэффективную, если значение показателя ниже среднеотраслевого показателя, это свидетельствует об эффективной организационной культуре. Динамика данного показателя показывает как отношение персонала к изменениям (резкое сокращение текучести кадров, после информирования персонала о планах развития, предстоящих изменениях и т. п.), так и изменение состояния организационной культуры (изменение системы информирования, усиление санкций за несоблюдение норм поведения, улучшение или ухудшение социально-психологического климата отражаются на уровне текучести кадров)

**Уровень дисциплины труда** – относительный показатель. В различных культурах нормальный уровень дисциплины труда будет различным: в одной культуре (бюрократической) нормальным будет послать запрос или подать письменное уведомление, а в других культурах нормально, если подчиненный ворвется с криком «Эврика!» к начальнику.

**Уровень конфликтности** – этот показатель можно использовать как отдельно, так и в сочетании с другими, например, с уровнем текучести кадров или количеством нововведений, изобретений. При сочетании высокого уровня конфликтности, большого количества нововведений и изобретений и низкого уровня текучести кадров можно сказать, что конфликты в данной организации являются конструктивными, нацеленными на решение организационных целей, в культуре заложено отношение к конфликту как к необходимости, как к критерию проверки идеи на жизнеспособность (т. е. диагностируется инновационная организационная культура). И наоборот, высокий уровень конфликтности и высокий уровень текучести кадров свидетельствует о неэффективной организационной культуре, явном противостоянии руководства и персонала. Если же уровень конфликтности низок, а текучесть кадров высока, то можно предположить наличие скрытого сопротивления со стороны персонала, причины которого нужно ещё выяснять.

**Уровень мотивации** определяется так: сравнительный с региональным уровень заработной платы персонала предприятия, уровень и перспективы развития социальной сферы (оценивается по сравнению с другими предприятиями региона), плюс оценка приверженности персонала организации (под которой понимают позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерения действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять своё членство в ней [17, с. 45–50]).

**Степень ригидности персонала** – естественный уровень сопротивления изменениям человека, измеряется психологическими тестами. В результате отбора или стихийно в организации собираются сотрудники с приблизительно одинаковой степенью ригидности, что связано с направленностью деятельности организации, уровнем ее инновационности.

**Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений.** Большое количество нововведений характеризуют среду предприятия как инновационную, т. е. такая среда позволяет без особых затруднений проводить изменения всех аспектов организации, приветствуются персоналом и являются условием их нормального самочувствия. Количество рационализаторских предложений и изобретений, кроме инновационности среды, указывает еще на творческую, активную позицию персонала, что говорит о сильной и эффективной культуре. Динамика данного показателя говорит об изменении культуры в ту или другую сторону.

**Степень доверия персонала руководству.** Особенно хорошо сравнивать динамику уровня доверия персонала руководству. Измеряется с помощью опроса. Может состоять из следующих компонентов: доверяют принимать стратегические решения, решать текущие вопросы (вопрос компетенции), доверие к руководителю как к личности (бытовой уровень межличностного общения, вопрос о порядочности руководителя). Обе оценки важны, так что в среднем мы получаем оценку доверия персонала руководству (от 1 до 10).

**Уровень квалификации работников.** Можно рассматривать динамику изменения среднего квалификационного разряда отдельно, можно рассматривать одновременно динамику изменения среднего разряда в сочетании с изменением числа бракованной продукции и уровнем производительности труда.

**Средний срок адаптации персонала.** Эффект от сокращения срока адаптации можно выразить графиками.

Графики зависимости текучести кадров от уровня совпадения основных ценностей, от уровня совпадения норм, от уровня развития системы информирования, от уровня развития системы передачи культурного опыта, от состояния социально-психологического климата, в результате получаем интегрированный график зависимости текучести кадров от эффективности организационной культуры.

Безусловно, что на текучесть кадров действуют и другие факторы, однако организационная культура, на мой взгляд, является одним из важнейших, и, кроме того, формируемым и управляемым (при осознании важности данного явления, правильной разработке стратегии управления персоналом, планомерном внедрении необходимых мероприятий в практику управления). При неизменности других факторов, мы можем оценить силу влияния организационной культуры. Изменение некоторых ее параметров скажется в различной степени на уровне текучести кадров (табл. 15.1).

Определив минимальное необходимое значение текучести кадров и максимально возможное, мы тем самым зададим пределы данной зависимости, определив среднюю текучесть кадров за предыдущий период с уровнем текучести кадров за период внедрения и функционирования изменения организационной культуры, мы сможем оценить эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию организационной культуры.

Уровень дисциплины труда определяется через фиксированные опоздания, прогулы (в табельной), а также по документам, распоряжениям о применении санкций за нарушение трудовой дисциплины. Можно использовать как в комплексе данные показатели, так и по отдельности, но обязательно в динамике. Изменение уровня нарушений трудовой дисциплины является следствием процесса развития, совершенствования организационной культуры. Следовательно, эффективность этого процесса отразится изменением числа нарушений дисциплины.

Таблица 15.1

Факторы Показатель	Совпадение ценностей (степень внут. усвоения, %)	Степень конформизма, %	Уровень развития и использования системы информирования, %	Развитость системы передачи культурного опыта, %	Состояние социально-психологического климата, % (от идеального)
Уровень текучести кадров	Обратная, тесная	Обратная, тесная	Обратная, средняя	Обратная, средняя	Обратная, тесная
Уровень дисциплины труда	–	Прямая, тесная	Прямая, средняя	Прямая, слабая	Прямая, средняя
Уровень конфликтности	Обратная, тесная	Обратная, тесная	Обратная, средняя	–	Обратная, тесная
Уровень мотивации	Прямая, тесная	Прямая, тесная	Прямая, тесная	Прямая, тесная	Прямая, тесная
Степень ригидности персонала	–	–	–	–	Обратная, слабая
Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений	Прямая, средняя	Обратная, слабая	Прямая, средняя	Прямая, средняя	Прямая, тесная
Степень доверия персонала руководству	Прямая, тесная	Прямая, тесная	Прямая, тесная	–	Прямая, тесная
Уровень квалификации работников	–	Прямая, средняя	Прямая, слабая	Прямая, средняя	Прямая, средняя
Средний срок адаптации	Обратная, тесная	Обратная, средняя	Обратная, тесная	Обратная, тесная	Обратная, тесная

Уровень конфликтности определяется путем тестирования частоты, силы, масштаба, причин конфликтов и оценку их последствий (положительные, отрицательные, развивающие или тормозящие). Оценка со стороны опрашиваемых желательного, терпимого и невыносимого уровней конфликтности в организации позволит задать пределы уровня конфликтности для данной организации. Изменения параметров организационной культуры может вначале спровоцировать повышение уровня конфликтности. Следовательно, необходимо отследить направленность конфликтов и тот эффект, который в результате получается: если повышается активность работников, творчество, споры, направленные на совершенствование деятельности, то развитие культуры необходимо продолжать в том же направлении. Однако могут возникать конфликты в результате повышения напряженности обстановки, связанной с изменениями параметров организационной культуры. Последствия могут быть двоякими: часть работников, которым не нравятся изменения, могут уйти, но уйти может как худшая часть работников, так и лучшая, особенно, если изменения будут ухудшать их положение.

Но в любом случае изменения организационной культуры будут сопровождаться изменением уровня конфликтности.

Трудовая мотивация складывается под действием многих факторов, иногда и не связанных с конкретным рабочим местом (например, уровень зарплат в регионе, состояние и

развитость системы занятости, личные мотивы, социальная сфера предприятия и др.). В свою очередь, изменение уровня трудовой мотивации влияет на изменение некоторых показателей деятельности работника. Нет необходимости изучать все. Даже некоторые из них, наиболее доступные для наблюдения, дадут нам более или менее точную картину.

Из количественных показателей можно отметить изменение уровня производительности труда у квалифицированных работников (т. е. у кого успешно завершился процесс трудовой адаптации), не связанное с техническим и технологическим перевооружением производства, происходящее одновременно с изменениями организационной культуры. Средний уровень производительности труда может стать показателем уровня развития организационной культуры при сравнении со средним уровнем производительности труда в аналогичных производствах (желательно, в том же регионе).

**По показателю текучести кадров ( $\mathcal{E}_{\text{тек}}$ ).**  $12 - x > 0$ , то культура в целом эффективна,  $12 - x < 0$ , то культура неэффективна, однако, если  $x$  составляет больше 20 %, то организация, скорее всего, движется к разрушению.

В результате можно получить коэффициент эффективности по текучести кадров, он будет равен  $12/x$  и будет изменяться в диапазоне от 1 до 4, если коэффициент равен 1, то культура наименее эффективна, если равен 4, то наиболее эффективна, если коэффициент выходит за данные пределы, то культура неэффективна. Значение коэффициента, превышающее 4, бывает очень редко, так что его можно в расчет не брать, следовательно, коэффициент эффективности будет изменяться в интервале 1–4.

**По дисциплине труда ( $\mathcal{E}_{\text{дис}}$ ).** Превышение уровня документально зафиксированных нарушений 10 % от численности сотрудников будет указывать на неэффективную культуру.

Коэффициент эффективности культуры по дисциплине труда равен  $10/x$ . Диапазон его изменения от 1 до 10, если коэффициент меньше 1, то культура не эффективна.

**Коэффициент эффективности по уровню конфликтности ( $\mathcal{E}_{\text{кон}}$ )** может изменяться от 1 до 1/10 в зависимости от оценки уровня конфликтности, которую дали сотрудники предприятия (от 1 до 10).

**Степень доверия персонала руководству ( $\mathcal{E}_{\text{дов}}$ ).** Определяется из двух оценок – уровень компетенции и уровень порядочности, как считают сотрудники организации. Средняя оценка (от 0 до 10) и будет степенью доверия руководству.

**По уровню квалификации работников ( $\mathcal{E}_{\text{квал}}$ )** эффективность определяется как разница между средним значением уровня квалификации за определенный период, или утвержденным как нормальный (необходимый средний разряд) уровень квалификации, и уровень квалификации работников в данный момент. Диапазон изменения коэффициента от 0 до 1.

**По среднему сроку трудовой адаптации ( $\mathcal{E}_{\text{ад}}$ ).** Нормальный срок адаптации минус средний срок адаптации по предприятию стремится к максимуму (который равен приблизительно полгода). Чем больше разность, тем эффективней культура. Если разность отрицательная, то культура неэффективна. Коэффициент эффективности будет меняться в диапазоне от 0 до 6.

Таким образом, общая эффективность культуры определяется через следующую формулу

$$\mathcal{E}_{\text{культ}} = (\mathcal{E}_{\text{тек}} + \mathcal{E}_{\text{дис}} + \mathcal{E}_{\text{кон}} + \mathcal{E}_{\text{дов}} + \mathcal{E}_{\text{квал}} + \mathcal{E}_{\text{ад}} - S_{\text{min}}) \times 100 \% / (S_{\text{max}} - S_{\text{min}}).$$

Сумма минимальных значений коэффициентов  $S_{\text{min}}$  равна 2,1, а максимальная  $S_{\text{max}}$  равна 32.

Если мы добавляем другие показатели оценки эффективности культуры, соответственно меняются минимальная и максимальная сумма.

## 16. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Для эффективного воздействия на развитие и формирование корпоративной культуры, которая бы поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития, необходимо изучить существующую культуру организации.

Анализ литературы показывает, что есть два основных подхода к проблеме диагностики и изучения корпоративной культуры.

1. Идеографический («понимающий», «интерпретативный»), в основе которого лежит использование качественных методов, в том числе традиционный анализ документов организации, включенное монографическое наблюдение (исследование), глубинные интервью.

С помощью качественных методов в рассматриваемой организации можно изучить следующие аспекты корпоративной культуры:

- устный фольклор;
- сложившиеся в организации правила, традиции, церемонии и ритуалы;
- различные документы, определяющие жизнедеятельность организации;
- сложившуюся практику управления.

2. Формализованный (количественный), характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников. Среди формализованных методов можно выделить:

- социологические исследования (анкетирование, интервью);
- концепцию Г. Ховштеде;
- измерения Э. Шейна;
- модель С. Ханди;
- Модель Денисона.

### 16.1. Качественные методы исследования корпоративной культуры

**Глубинное интервью** используется обычно как средство установления контакта с персоналом организации и сбора качественной информации, которую практически невозможно получить ни из документов, ни методом анкетирования. Это мнение сотрудников о компании, ее ресурсах и трудностях в развитии; уровень мотивации; предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи и информация приватного характера. Это требует значительных затрат времени, а эффективность его зависит от профессионализма интервьюера.

Опрос работников можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

- Ключевые стратегические ценности: Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?
- Организационные символы: Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?
- «Герои» организации: Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?
- Правила и традиции: Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?
- Организационные ценности: Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

**Метод монографического исследования** позволяет изучить историю корпоративной культуры организации, ее события, рассказы, узнать о личности, олицетворяющей культуру, и т. д., то, что дает начало ретроспективному анализу культуры.

В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении.

В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.

Герой – это человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре. Герои – примеры для подражания, иногда они реальны, иногда они лишь символы референтной группы, не существующие реально. Профессиональные достижения героев символизируют то, как нужно поступать, работая в той или иной компании. Компании с прочной корпоративной культурой всегда используют примеры героев, которые своими действиями и поступками подтверждают ценности и нормы принятой корпоративной культуры.

Истории про «героев» организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость (возможность) успеха;
- дают образцы для подражания (ролевые модели);
- устанавливают стандарты работы;
- мотивируют исполнителей.

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про «героев», добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про «антигероев» – людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Корпоративную культуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном общении также является одной из характеристик данной культуры организации.

### **Изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов**

Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений «подчиненный–руководитель», одежды, профессионального жаргона и т. п. Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто «высовывается», устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы.

Специалисты подчеркивают, что ритуалы с большой пользой применяются во многих организациях, чтобы напомнить персоналу об огромной важности фирменных ценностей и чтобы помочь каждому сотруднику в усвоении и принятии этих ценностей. Рассматривая в

самом общем плане ритуалы, применяемые в трудовой среде, их можно разделить на следующие основные типы:

- ритуалы при поступлении на работу;
- организационные ритуалы, или ритуалы открытия;
- интегрирующие ритуалы;
- ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением.

Ритуалы, характерные при поступлении на работу, обязательно включают обучающий момент (знакомство новичка с историей и традициями фирмы, с основными ее ценностями, нормами, правилами, с наиболее существенными ее особенностями фирменного управления). При этом функция данного ритуала очень важна, ведь он не просто демонстрирует отношение организации к своим сотрудникам, он сразу вводит неофитов в организационную культуру и запечатлевается.

Организационные (открывающие) ритуалы чаще всего имеют цель дополнительно подчеркнуть важность того или иного события в жизни организации и ее членов с помощью торжественных вечеров, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни фирмы, специальных церемоний награждения какого-нибудь сотрудника или отдела за достигнутые успехи.

Интегрирующие ритуалы направлены к достижению еще большей сплоченности персонала и созданию благоприятной, дружеской морально-психологической атмосферы в фирме. С помощью таких ритуалов сотрудники лучше узнают друг друга, что способствует созданию корпоративного духа и отношениям солидарности между сотрудниками. Это особенно важно для предпринимательских организаций, которые смело встречают все новые веяния времени, ищут новые неизведанные пути. В таких фирмах качественные изменения, реформы, инновации превращаются не только в цель, но и в своеобразный культ.

Ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением, помогают людям полноценно отдохнуть и восстановить свои силы. Здесь стоит вопрос не только о возможностях, которыми располагает та или иная организация (базы отдыха, санатории и спортивные лагеря), но и об эргономичных критериях, которые прилагаются ко всякому офис-оборудованию и вообще к внутрифирменному дизайну, что способствует созданию благоприятной функциональной рабочей среды.

К сожалению, в современной российской предпринимательской практике больше негативных примеров в вопросе организации фирменных ритуалов. Как правило, такие важные моменты в жизни человека, как поступление на работу, повышение в должности, выход на пенсию, организуются самым формальным способом. Управляющий, генеральный директор или президент фирмы очень редко испытывает желание подумать, как оригинально организовать ту или иную церемонию, чтобы добиться ее торжественности и значимости для конкретного сотрудника.

Кроме того, практика показывает, что особенно удачными и продуктивными являются церемонии, которые связаны с чем-то глубоко личным, сентиментальным и неформальным, касающимся участников данного ритуала. Это личный момент, персональное уважение и конкретное адресное внимание при вручении подарка или награды придает дополнительную ценность всей церемонии и усиливает ее уникальность и неповторимость.

Благодаря ритуалам и церемониям приобретает конкретные очертания и осмысливается всем персоналом фирмы все то ценное, что происходит в трудовой, производственной и исследовательской среде.

Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития. Руководство организации получит огромный выигрыш в том случае, если откажется от созерцательного отношения к сложившимся в организации традициям («что выросло, то выросло») и начнет активно выстраивать, формировать, выращивать новую систему правил и традиций, отвечающую целям развития организации.



### **Изучение сложившейся практики управления**

Сложившаяся в организации практика управления также является важным источником информации о преобладающей корпоративной культуре. Насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (узким кругом лиц или допускается более широкое участие работников в подготовке важнейших решений), преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в организации – все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

### **Традиционный анализ документов организации**

Культура организации находит свое отражение и в документах, определяющих жизнедеятельность организации. В качестве таких документов выступают уставы, декларации, различные планы, программы, приказы, распоряжения, должностные инструкции, положения и др. Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует.

Анализ таких документов, как приказы и распоряжения, может показать соответствие поощрений и наказаний работников – определение стиля работы организации, системы мотивации; повторяемость приказов по одному и тому же поводу – выявление проблемных зон и людей, которые упоминаются в связи с данной проблемой; количество упоминаний положительно либо отрицательно о работниках организации – определение делового рейтинга работников организации.

Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства – причем реальные, а не декларируемые – относительно процесса управления. Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом – между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию корпоративной культуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой культуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации [19, с. 27].

Следует отметить, что не всегда анализ документов может помочь выявить те или иные аспекты корпоративной культуры. Например, руководитель может морально или материально поощрять сотрудников компании за какие-либо достижения, но в документах (приказах, распоряжениях) это может никак не отразиться.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач.

Первая задача – ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию.

Вторая задача – прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

Третья задача – оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся корпоративной культуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

Далеко не всегда сложившаяся организационная культура способствует эффективной работе персонала. Причина может состоять в том, что культуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, в отсутствии у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции.

Вообще боязнь работников проявлять инициативу характерна для организационной культуры большинства российских организаций. Проводя занятия с руководящим составом компаний, относящихся к самым разным отраслям экономики, приходится сталкиваться с одним и тем же явлением. Когда в аудитории звучит слово «инициатива», то в ответ слышишь: «Наказуема».

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства. Это давно поняли такие признанные лидеры, как IBM, Hewlett-Packard, 3M и другие.

## 16.2. Формализованные методы диагностики корпоративной культуры

### Социологические исследования культуры организации

При изучении корпоративной культуры конкретной компании важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников организации может играть важнейшую роль.

К основным достоинствам **анкетирования** можно отнести его экономичность и оперативность, а также независимость от личности интервьюера. Использование этого метода позволяет собрать значительный объем информации и провести статистический анализ. Чаще всего опросники разрабатываются непосредственно под конкретные задачи компании. Так, например, если организация сталкивается с фактом систематического проявления нелояльности своих сотрудников, можно использовать специальный целевой опрос, помогающий вскрыть болевые точки организации и просчеты в сфере управления персоналом или, например, определить что «держит» сотрудников в организации.

**Социометрия** применяется для диагностики отношений. С ее помощью можно судить о социально-психологической совместимости сотрудников отдельных подразделений, характере поведения сотрудников, моральном климате и уровне конфликтности в коллективе. Кроме того, с помощью социометрии можно определить степень сплоченности или разобщенности коллектива; выявить лидера или, наоборот, «отвергнутых»; обнаружить «группировки», во главе которых стоят неформальные лидеры.

**Тесты**, в первую очередь личностные опросники, используются с целью выявления личностных особенностей сотрудников: установок, особенностей мотивации, характера, деловых и личностных качеств. Часто используются при подборе персонала, расстановке и ротации кадров, формировании управленческого резерва, аттестации. Однако использование тестов требует максимальной корректности и осторожности.

Социокультурные составляющие, а именно ценности, мнения и социальные нормы трудно заметить в их непосредственном проявлении. Однако все они просматриваются в косвенном приложении через систему динамических факторов, где выступают:

- отношения работников к своей трудовой деятельности и к рабочему месту;
- внутрифирменная социальная коммуникация;
- управленческая культура предприятия;
- господствующие на предприятии мотивация и мораль.

Названные факторы положены в основу теста по определению «индекса культуры организации». В нем представлена серия утверждений, составляющих социокультуру предприятия, сгруппированных в четыре секции: работа; коммуникации; управление; мотивация и мораль. Эти утверждения подобраны таким образом, что способствуют осуществлению оценки индекса культуры организации.

**Ролевые игры, тренинги** имеет смысл проводить при оценке персонала при принятии управленческих решений о выдвижении на должность (когда много кандидатов и необходима быстрая сравнительная оценка), аттестации персонала, при формировании программы профессионального развития сотрудников и т. д. Или же такая оценка идет как дополнительная, если основной задачей ставится обучение персонала.

### **Измерения корпоративной культуры по мнению Э. Шейна**

По мнению Э. Шейна, для диагностики организации недостаточно простого описания ее структуры, коммуникации, норм и ценностей. Настоящая организационная парадигма, по Шейну, определяется тем, какую позицию занимают члены организации по следующим базовым предположениям:

1. *Отношение к природе*: как члены организации рассматривают отношение организации к окружающей ее среде – как доминирующее, подчиненное, гармоничное или ее задачей является нахождение соответствующей ниши?

2. *Природа реальности и правды*: лингвистические и поведенческие правила, которые определяют, что реально, а что нет, что такое «факт» и как в конце концов определяется правда? Является ли правда обнаруженной? Каковы базовые концепции времени и пространства?

3. *Природа человека*: что значит быть человеком и что рассматривается как внутренне присущее ему или основное? Является ли человек по природе добрым, злым или нейтральным? Совершенно ли человеческое существование?

4. *Природа человеческой активности*: что значит для человека делать что-то правильно? (на основе вышерассмотренных предположений о реальности, окружающей среде и природе человека). Значит ли это быть активным, пассивным, саморазвивающимся, фаталистом?

5. *Природа человеческих взаимоотношений*: что рассматривается как «правильное» во взаимоотношениях между людьми? Является ли жизнь сферой сотрудничества или соревнования – индивидуальной групповой или общинной? На чем основываются взаимоотношения – на традиционной линейной власти, харизме или др.?

Вскрыть эти неосознаваемые предположения Э. Шейн предлагает путем изучения истории организации, проследив, какими методами она справлялась с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. При этом он считает, что реальную корпоративную культуру компании невозможно описать только формализованными методами. Возражает он и против магических рекомендаций о том, что надо наблюдать и о чем спрашивать. Для него вскрытие организационной парадигмы – это совместное с членами организации исследование через повторяющиеся индивидуальные и групповые интервью [16, с. 62–63].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие руководители не учитывают мощный потенциал воздействия организационной культуры на эффективность управления персоналом, развития предприятия и формирования организационного сознания, которое определяет поведение, цели и даже мироощущение всех сотрудников данной организации, характеристики организационной культуры будут влиять на все процессы, происходящие в организации. Знание особенностей позволит увеличить эффективность необходимых для организации процессов и снизить вредное воздействие негативных явлений как внешней, так и внутренней среды, тем самым повысить эффективность и устойчивость (стабильность) предприятия. Затраты на изучение, формирование и совершенствование организационной культуры не только окупаются, хоть и в далекой перспективе, но и способствуют сохранению и процветанию организации в условиях усиления конкуренции.

В настоящее время развитие теории и практики организационной культуры переживает очередной этап, характеризующийся осмыслением российскими предпринимателями и руководителями ее роли в жизнедеятельности организации. С одной стороны, это связано с активизацией связей с зарубежными партнерами, со всеми вытекающими отсюда проблемами – непонимания, нестабильности, а также развитием собственных предприятий, влиянием внешней среды и связанными с этим проблемами лояльности, приверженности организации, преодоления сопротивления изменениям. С другой стороны, сильная и эффективная организационная культура дает конкурентные преимущества и требует планомерного, сознательного формирования.

Организационная культура все больше признается важнейшим фактором эффективного управления персоналом. Теоретические и практические исследования по организационной культуре ведутся по следующим основным направлениям:

- работа по пропаганде изучения и учета особенностей организационной культуры с целью осознания важности ее роли для процветания организации;
- выработка типологий, наиболее полно отражающих важнейшие аспекты организационной культуры;
- разработка комплексных методик изучения и моделирования организационной культуры;
- разработка и внедрение комплексных мероприятий по формированию, совершенствованию и изменению организационной культуры.

Организационная культура, как наука, стоит только в начале своего развития и имеет огромные перспективы изучения и использования.

## ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Предмет изучения дисциплины «Организационная культура». Понятие организационной культуры, ее связь с другими науками.
2. Влияние организационной культуры на подсистемы управления персоналом.
3. Определение и содержание понятия организационной культуры.
4. Эволюционные формы организационной культуры.
5. Организационная культура как система.
6. Структуры организационной культуры.
7. Уровни организационной культуры.
8. Ценности как основной элемент организационной культуры.
9. Нормы поведения.
10. Эмоциональный информационно-исторический фон, его формы.
11. Система информирования.
12. Социально-психологический климат.
13. Коллективные представления.
14. Основные компоненты организационной культуры.
15. Свойства организационной культуры.
16. Виды организационных культур.
17. Понятие и виды субкультур.
18. Роль организационной культуры с точки зрения сотрудников.
19. Роль организационной культуры с точки зрения руководителей.
20. Организационная культура и внешняя среда.
21. Типология организационной культуры Г. Хофштеда.
22. Типология организационной культуры Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди.
23. Типология организационной культуры Р. Акоффа.
24. Типология организационной культуры М. Бурке.
25. Типология организационной культуры С. Ханди.
26. Типология организационной культуры Ф. Клухона и Ф. Л. Штротбека.
27. Типология организационной культуры Н. Адлер.
28. Место культуры организации в социокультурной системе общества.
29. Факторы, влияющие на характеристики организационной культуры.
30. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии организации.
31. Кадровая политика и организационная культура.
32. Показатели анализа эффективности организационной культуры.
33. Параметры оценки состояния организационной культуры.
34. Эффективные и неэффективные организационные культуры.
35. Методы изучения организационной культуры – идеографические (качественные) методы.
36. Методы изучения организационной культуры – формализованные методы.
37. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.
38. Модель влияния организационной культуры на эффективность организации (В. Сате).
39. Модель диагностики организационной культуры Т. Парсонса.
40. Принципы формирования организационной культуры.
41. Этапы формирования организационной культуры.
42. Методы формирования организационной культуры.
43. Методы поддержания организационной культуры.
44. Методы изменения организационной культуры.
45. Типы изменений и корректировки.

## СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Ситуация 1.

#### Дневник молодого специалиста

Летом 2004 года выпускница УлГТУ, Егорова Олеся, получила диплом по специальности «Управление персоналом». Полная надежд и ожиданий, с большим багажом знаний, она решила устроиться на большое предприятие, чтобы набраться опыта. После непродолжительных поисков она нашла подходящий вариант. Она устроилась специалистом по кадрам на крупное предприятие с численностью около 10 тысяч работников. И хотя заработная плата была маленькая (оклад 2800 р.), но зато имелись перспективы карьерного роста.

Столкнувшись с реальным положением дел на предприятии, она была удивлена и для того, чтобы как-то разобраться в ситуации, она решила вести дневник.

Вот некоторые заметки из ее дневника.

**2 августа.** Начальник отдела по работе с персоналом, Иванов Сергей Викторович, разрешил мне присутствовать на приеме в любое время. И сегодня я решила воспользоваться этой возможностью.

Заходит женщина: «У вас есть какие-нибудь вакансии?»

Иванов (обычным голосом): «Нет, ничего нет».

Женщина: «Что, совсем никаких вакансий?»

Иванов (срываясь на крик): «Я же сказал, нет, у нас прием закрыт! Сколько раз надо повторить?»

Затем заходит девушка (с двумя дипломами): «Здравствуйте, а у вас есть вакансии?»

Иванов: «Нет, к сожалению, ничего нет».

Девушка: «Ну ладно, очень жаль. До свидания».

Иванов: «Сейчас прием закрыт, но вы приходите после Нового года. Может что-нибудь найдем».

**3 августа.** Сегодня я изучала организационную структуру предприятия. И очень удивилась тому, что в подчинении у генерального директора находится 12 заводов. И это при условии того, что ему больше 70 лет, и он постоянно болеет и лежит в больнице.

**9 августа.** Сегодня я наконец-то получила свое первое рабочее задание. Я должна разработать положение об адаптации. Решила собрать информацию, которая у них есть на предприятии по адаптации, и обратилась к Татьяне Владимировне. Она дала мне имеющиеся у них документы. Я их стала смотреть и обнаружила там «Памятку вновь принятого сотрудника». А так как я сама только что устроилась, то я попросила дать мне ее. Она с недоумением и недовольством выхватила эту памятку у меня из рук. Я заинтересовалась, чем вызвана такая реакция. Она очень нервно ответила:

– Зачем она тебе? У тебя высшее образование – сама адаптируешься! Это для тех, кто закончил 9–11 классов, они глупые, приходят на завод и не могут ничего сообразить и поэтому их надо адаптировать.

И только я начала рассказывать ей, кого надо адаптировать, как меня грубо перебила Светлана Анатольевна (которая, обычно, добрая):

– Олеся, ты что бубнишь? Радуйся, что тебя вообще сюда взяли!

И я в шоке ушла.

**10 августа.** Я все еще в шоке.

**12 августа.** Зная о том, что отдельно от отдела управления персоналом существует отдел социальной адаптации, я пошла туда с целью сбора информации. Оказалось, что там есть почти все необходимые документы по адаптации. Я пошла обратно в свой отдел и спросила у начальников, зачем они дали мне это задание. На что они ответили:

– Ну, вы понимаете, они в том отделе разрабатывают положение об адаптации, но что бы не ходить и не выпрашивать у них это положение, к тому же, неизвестно когда они его напишут, лучше мы напишем свое.

**16 августа.** Сегодня ко мне подходил начальник военно-учетного бюро. Мы с ним разговаривали о том, как тут работать, когда такие условия: компьютеров нет, зарплата низкая, информации нет, документы лежат неизвестно где и т. д. И он «по секрету» сообщил мне, что «низам» (рядовым работникам) не нравится, что начальники работают здесь на контрактной основе и получают гораздо больше их, не понятно за что, чем они лучше?

**17 августа.** Сегодня около 9 часов ко мне подошла Алла Геннадьевна и говорит:

– Знаете, сегодня у нашей сотрудницы день рождения...

– И что?

– Как что?! Сюда люди придут, а тут Вы...

– И...? – спросила я удивленно.

– Что и? Не могли бы Вы уйти отсюда на часик-другой?

Но так как я сегодня с утра была добрая и скандалить мне было лень, то я кивнула и стала собираться. А она, видя такую мягкость, решила совсем обнаглеть и говорит:

– И еще мы планировали собраться в обед. Поэтому может Вас и в обед здесь не будет?

– но, видя как я изменилась в лице, поспешно добавила – но Вы можете воспользоваться нашей печкой и разогреть себе обед, но только поешьте в другой комнате, пожалуйста.

Но так как мне совсем не хотелось смотреть на то, как они будут праздновать, я собралась и пошла домой.

**19 августа.** Сегодня я работала в бюро внутреннего подбора. После обеда зашел молодой человек. И, как я поняла, он был знаком с некоторыми сотрудницами (все они предпенсионного возраста). Во время разговора он поинтересовался, как дела на заводе. На что они ему ответили:

– Леш, ты что, откуда мы знаем, как дела на заводе?

В конце рабочего дня я зашла к Сергею Викторовичу поговорить о том, что я не согласна с теми заданиями, которые мне дают, так как они не логичны, не структурированные, не правильно определены во времени, и вообще, некоторые задания просто глупые. Он ответил:

– Да, такие проблемы не только у тебя. Мне приходится выполнять такие же глупые задания. Но, дело в том, что кто не выполняет указы генерального директора, тот здесь не работает.

**25 августа.** С начальником отдела кадровой документации обсуждала положение о приеме и увольнении. Зашел начальник другого отдела, и, пока я записывала то, что мы с ней обговорили, стал рассказывать:

– Генеральный директор орет на своего заместителя. Тот из-за этого хочет перевестись на ступень ниже, то есть у него есть желание работать на предприятии, помочь предприятию, но нет сил терпеть его оскорбления и унижения.

**30 августа.** Меня пригласили поприсутствовать на собрании наставников. Там выступала женщина, которая, кстати говоря, не представилась. Она рассказала о том, что на предприятии с 2003 года введено Положение «О наставничестве». «Но, – обратилась она к наставникам, – Вы, наверное, о нем не знаете, т. к. не все начальники цехов рассказывают о нем. Поэтому я вам его зачитаю...».

Неприятно удивленная таким положением дел, я решила вернуться в свой отдел. Подойдя к проходной в 16:15, я с ужасом увидела, что около проходной уже толпится большое число рабочих, которые ждут окончания рабочего дня, чтобы выйти с предприятия. Хотя рабочий день заканчивается в 17:00, а пропускать через проходную их начнут в 17:10.

Вопросы:

1. Какова организационная структура данного предприятия?
2. Опишите уровень коммуникаций на предприятии.
3. Опишите отношения между подчиненными и руководителями.
4. Какова на Ваш взгляд степень лояльности сотрудников к организации?
5. Каково отношение на предприятии к вновь принятым сотрудникам?
6. Какие проблемы, на Ваш взгляд, существуют на данном предприятии?

## Ситуация 2.

### Летнее кафе

Однажды, летним вечером, когда я гуляла со своей подругой, к нам подошел наш очень хороший знакомый Лёшка Б. и предложил работу в летнем кафе. Сначала мы восприняли это без энтузиазма (незнакомое место, чужие люди, было страшновато), но он нас убедил. Оказалось, что все работники этого кафе наши друзья, с которыми мы знакомы много лет, а Лёшка будет нашим начальником и ему хотелось, чтобы у него работали его знакомые, которым он смог бы доверять. Узнав это, мы воодушевились и согласились, весь страх ушел, ведь мы будем в кругу друзей.

Через два дня он устроил нам собеседование у владельца кафе. Это был приятный мужчина лет 40. У нас был недолгий разговор (он спрашивал о нашем образовании, умениях и т. д.), Владимир Анатольевич сказал, что он хочет расширить свой бизнес, и открыть новое кафе на центральном пляже, и ему требуются молодые и энергичные люди для работы барменами и официантками. Со мной все прошло гладко, и он сразу согласился, с Алисой было сложнее, т. к. она неординарно выглядела, но Лёша Б. его уговорил и его рекомендации сработали, только Алисе пришлось снять весь пирсинг, и немного сменить имидж, т. к. работники кафе должны были выглядеть внешне подходящим образом. Он взял нас барменами. Также он обещал заключить с нами временный трудовой договор.

Мы расспросили Лешу о том, какой бизнес у Владимира Анатольевича помимо этого кафе. Леша сказал, что у него еще три кафе, около кафе «Колизей», на Свяжском пляже и в центре. Помимо этого у него несколько точек на вещевом рынке (там продают шаурму, хот-доги и т. д.), которые работают круглый год, где он тоже проработал год и теперь Владимир Анатольевич поставил его менеджером нового кафе.

Через несколько дней мы приступили к работе. В первый день мы все вместе ставили палатку, было очень весело, пацаны косили траву вокруг, ставили палатку, разгружали товар, мы с Алиской командовали, расставляли товар, постоянно прикалывались, и смех не затихал ни на минуту. Мы даже смогли в этом беспорядке что-то продать. Мы очень этим гордились. Нам выдали футболки и бейсболки как униформу.

Так началась наша рабочая жизнь. Мы с Алисой работали барменами, Наташа была официанткой (очень приятная девочка, которая быстро влилась в наш коллектив), Лёша Б. – управляющий, Лёша Ф. – шашлычник. Первое время было очень тяжело, мы сильно уставали: клиентов было очень много, мы не успевали. Так как мы с Алисой работали барменшами, то мы работали сутками, а это тяжело: сутки ты работаешь, а на следующий день спишь, потом снова на работу, ни на что другое времени не хватало. Если у кого-то что-то случалось, мы друг друга подменяли, прикрывали опоздания, Лёшка всегда нас поддерживал. Владелец был нами доволен, он приезжал в течение рабочего дня, узнавал, что нам нужно. Привозил какую-нибудь еду, необходимые вещи. Мы два дня просили привести его нам мыло, и через два дня он привез нам стиральный порошок, но мы народ не прихотливый и мыли руки стиральным порошком. Долго выпрашивали у него аптечку, но ее так и не получили.

Так мы проработали неделю, и все это время просили начальника найти еще одного бармена, т. к. мы сильно уставали. Владимир Анатольевич сказал, чтобы мы сами подыскали кого-нибудь из друзей, он не хотел брать кого-то с улицы. Тогда Леша Б. привел Олю, нам



стало намного легче, появилось свободное время. Мы постоянно приезжали друг к другу, помогали, у нас были шумные компании (это все было в отсутствие начальника).

Но это было недолго, через некоторое время погода ухудшилась, клиентов было мало (соответственно выручка тоже была очень низкой), друзья перестали приезжать к нам в гости, да и мы тоже перестали приезжать друг к другу (не хотелось ездить в такую погоду), работы было мало, мы в основном просто сидели и играли в шахматы, карты и т. д. Мы надеялись, что погода наладится, но этого не происходило.

Через пару дней к нам подошел Лешка и сказал, что В. А. урезал нам зарплату вдвое, мы были в шоке. Тогда я сразу подумала об увольнении. Посоветовавшись с Алисой, мы решили поработать еще даже за такую зарплату, но предупредили Лёшу, чтобы он искал нам потихонечку замену.

Проработав еще неделю в таких условиях, Лёша подошел к нам и сказал, что его тоже не устраивает такое положение дел, и он тоже будет увольняться. Узнав это, я и Алиса твердо решили увольняться и через два дня уволились. Лёша Б. ушел через неделю.

Позже мы узнали, что это кафе проработало еще неделю и закрылось. Все оставшиеся работники были переведены в другое кафе, т. к. там тоже почти все уволились.

Вопросы:

1. Какой стиль руководства у владельца кафе?
2. Какая организационная культура начинала складываться в этом кафе?
3. Какие ценности у владельца кафе?
4. Перечислите, какие ошибки совершил владелец кафе?

### **Ситуация 3.**

#### **«Подводник 95»**

Однажды, совсем случайно, мне на глаза попала интересная статья в Народной газете под названием «42 дня под водой или человек-амфибия». В ней рассказывалось о редкой профессии водолаза, о том, как она опасна, но очень полезна для общества.

И мне стало интересно узнать, что же это за предприятие, на котором работают такие отважные ребята. Это оказалось Общество с ограниченной ответственностью «Подводник 95». Общество является единственным и уникальным предприятием, занимающимся обследованием и техническим обслуживанием подводных переходов и водозаборных сооружений, а также подводной видеосъемкой объектов гидротехнических сооружений с записью на видеопленку.

Я позвонила по телефону в ООО «Подводник 95», трубку взял директор предприятия, представившись, я спросила у него, сможет ли он со мной встретиться и рассказать мне про свою организацию. На что он ответил, что у него свободно время в пятницу в 15 часов, и он с удовольствием расскажет о «Подводнике».

В назначенное время я приехала на предприятие и была удивлена обстановкой внутри него. Это была небольшая конторка, состоящая из трех комнат, двери которых были открыты и, почти никого не было на работе. Пригласив в свой кабинет, директор «Подводника» рассказал мне, что на предприятии работают всего 10 человек, 6 из которых сейчас находятся на объекте, на р. Свяга. А именно: 3 водолаза, которые прошли обучение в специальной школе, береговой рабочий, главный инженер и водитель. Коллектив «Подводника» очень дружный и сплоченный, конфликты возникают редко, но если и случаются, то быстро находится компромисс и в конце рабочего дня, когда все члены коллектива пьют чай за одним столом, обсуждая прошедший день, уже никто ни на кого не держит обиду. Общение между руководством и подчиненными открыто и насыщено. «Часто мы всем коллективом выезжаем на природу, устраиваем корпоративные вечеринки. ООО «Подводник» проводит работы не только в г. Ульяновске и по области, но и имеются заказчики по России. А это приводит к многочисленным командировкам почти всем

коллективом, где мы проводим все время вместе. В Ульяновске остается лишь небольшая группа людей, которой полностью доверяется руководство компанией.

Средняя заработная плата в нашей организации составляет 6–7 тысяч рублей. Молодые сотрудники проходят обучение в высших учебных заведениях. На них мы возлагаем большие надежды.

Исключительно все сотрудники нашего предприятия заслуживают добрых, похвальных слов в свой адрес за многолетний бескорыстный, честный и добросовестный труд». Такие слова, сказанные в адрес своих сотрудников директором предприятия, задели меня до глубины души, и я не удержалась и задала вопрос: «А не нужны ли вам новые сотрудники?» На что мне ответили, что нужное количество персонала уже имеется, да и набор мы проводим среди своих знакомых, так как сколотить такую слаженную, дружную и целеустремленную команду очень трудно.

Попрощавшись с директором, я покинула ООО «Подводник 95» с чувством зависти к сотрудникам такого коллектива. Ведь от того, насколько благоприятна атмосфера, в которой ты работаешь, зависит очень многое.

Вопросы:

1. Как вы считаете, к какому типу организационной культуры можно отнести ООО «Подводник 95»?
2. Назовите, какие ценности являются наиболее важными для ООО «Подводник 95»?
3. Какой стиль управления используется в данной организации?
4. По вашему мнению, культура ООО «Подводник 95» ориентирована больше: на индивидуализм или коллективизм?
5. Есть ли в этой организации субкультуры?
6. Скажите, существующий социально-психологический климат в данной организации способствует ее дальнейшему развитию?
7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна ООО «Подводник»? Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

#### **Ситуация 4.**

##### **Частная столовая**

В ноябре 2005 года, одна из маминых знакомых устроилась на работу, на швейную фабрику, на должность кондитера в местной столовой. Она была очень рада этой находке, т. к. в нашем городе проблематично найти работу хорошо оплачиваемую, тем более по профессии кондитер. Накануне ее прихода в организацию столовая фабрики, где питаются около 1000 человек, работающих там же, перешла в руки частного предпринимателя, а точнее предпринимательницы Елены Николаевны. Ранее столовая принадлежала государству и заведующая столовой была Ирина Алексеевна Петрова. По отзыву работников, она – хороший руководитель. Держала своих работников в строгости, но в справедливости, в общем, придерживалась авторитарного стиля руководства. После того как столовая перешла в руки Елены, состав работающих в столовой остался прежним, и она с оптимизмом принялась за работу, «за работу» в прямом смысле слова. Елена совмещала работу повара, администратора, кассира и помощника кондитера. Так как столовая стала частная, цены на обеды Елене Николаевне пришлось поднять и с целью привлечения работников фабрики, ей приходилось придумывать новые блюда, печь выпечку, менять интерьер столовой. Все вроде бы пошло хорошо: хороший руководитель, который вроде как бы и не руководитель, а член коллектива, никогда не повысит голоса, сама все расскажет и покажет, что надо сделать, но персонал со временем стал каким-то разболтанным и вялым. Все почему-то забыли свои обязанности и стали каждый раз звать на помощь своего руководителя. Каждый стал подзывать ее из-за каждой мелочи. Елена Николаевна крутилась «как белка в колесе». От демократического стиля руководства получилась полная

неразбериха. Напрашивается вывод: Елене Николаевне срочно надо сменить персонал, так как ее цели и цели персонала не совпадают, а люди предпенсионного возраста не могут переключиться от руководителя-автократа к руководителю демократу.

## Ситуация 5.

### USC Labs

Молодой парень – Михаил, выпускник Ульяновского Политеха с опытом работы программиста в сфере сотовой связи был приглашен на работу в Юсиэс лабс в Москву. Юсиэс лабс к этому времени была известна во всем мире и занималась разработкой и поддержкой программ по автоматизации отельного (Shelter) и ресторанного (R-Kipper) бизнеса уже 14 лет (с 1990). Прибыль фирмы оценивалась примерно в 200 тыс. \$ в месяц. Михаила заинтересовала зарплата, которая составляла примерно 800 \$, что являлось вполне нормальным для данной сферы деятельности по Москве. Так же Михаила привлекала возможность командировок в разные города, в том числе и за рубеж, связанных с установкой данного программного обеспечения в отели и рестораны.

Из собеседования Михаил не узнал ничего нового о компании, только те сведения, которые были доступны на сайте компании. Удалось только выяснить более точную информацию о численности персонала, которая составляла около 130 человек, 15 % из которых постоянно находились в командировках. От него же при собеседовании потребовалось подтвердить свои профессиональные навыки, личными качествами и интересами никто не интересовался. При собеседовании был сделан акцент на клиентов и на совершенствования программных продуктов из-за развития технологий и конкуренции.

Сразу после поступления на работу пришлось немного подучиться, а также изучить Shelter и Kipper (программные продукты фирмы). К этому Михаил был готов, так как это обычная практика. Но вот к тому, что ему никто не помогал в этом деле, он готов не был. Перед ним уже тогда стали ставить полноценные задачи, которые было достаточно сложно выполнить для недавно устроившегося сотрудника. После достаточно сложного процесса адаптации работа стала доставлять удовольствие, так как от него требовалось только то, что было записано в его должностной инструкции. Начальники подразделений сами подчеркивали это и не выходили за рамки, оговоренные в должностной инструкции.

С другой стороны, Михаил не чувствовал себя членом этого большого коллектива. Корпоративные вечеринки были достаточно редки. В основном все досуговые мероприятия организовывались самими сотрудниками внутри своих отделов. Взаимопомощь и взаимовыручка никак не отмечалась и не позиционировалась лидерами компании и существовали только среди хороших друзей. Люди работали вместе, только когда их совместный вклад был необходим для достижения цели. Поэтому обычно Михаил контактировал только с людьми, которые были непосредственно связаны с выполняемой им работой. Но это не сильно его расстраивало, так как он практически всегда был в командировках с одними и теми же людьми, с которыми он работал и, по возможности, отмечал какие-то праздники.

Через полгода работы он так и не ощутил принадлежности к фирме. Ни разу не слышал какие-то устоявшиеся мифы и легенды о фирме и ее лидерах. Ни разу не видел, чтобы кого-то наградили за вклад в достижение целей организации. Так же Михаилу хотелось бы повысить свои профессиональные навыки, но лидеры компании никак на это не реагировали. В фирме вообще отсутствовала программа повышения квалификации. Так же не было возможности и для карьерного роста. Еще при организации фирмы все должности начальников были распределены: 1 директор, 6 начальников отделов, дальше шли сотрудники. Максимум чего можно было добиться это должности ответственного за проект, который так же подчинялся директору фирмы. Но и эта должность доставалась не по профессиональным навыкам, а, скорее, через знакомства или интриги.

Все это и привело к началу поиска другой работы. Большой проблемы это не составило, так как многим клиентским организациям хотелось иметь в своем штате специалиста по установленным программам. Как он узнал в процессе работы, в Юсиэс лабс, это было обычным явлением – рядовые сотрудники редко задерживались в компании больше, чем на 2–3 года.

Вопросы:

1. Назовите тип организационной культуры Юсиэс лабс.
2. На какие ценности ориентирована компания?
3. Есть ли в этой компании субкультуры?
4. Какой стиль руководства используют руководители в Юсиэс лабс?
5. Оцените приверженность сотрудников компании?
6. Какие нормы существуют в этой компании?
7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна Юсиэс лабс? Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО КОНТРОЛЯ УРОВНЯ УСВОЕНИЯ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1. Особенности, структура, виды организационных культур, их взаимосвязь со стратегией и эффективностью развития организации, а также методы изучения, формирования и развития организационной культуры, являются:

- предметом «Организационной культуры»;
- основанием классификации организационных культур.

2. В эффективной организационной культуре ценности руководства и персонала согласуются и являются:

- одинаково направленными;
- разнонаправленными;
- направление не имеет значения.

3. Стереотипы, характерные для органической культуры – это...

- работники склонны противодействовать целям организации, что вызывает необходимость в жестком внешнем контроле;
- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов группы (групповое давление);
- полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки, механизм контроля – конкуренция;
- общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений для достижения целей группы (культурное регулирование, самоконтроль).

4. Стереотипы характерные для предпринимательской организационной культуры – это ориентация работников на:

- личный доход;
- социальные нужды;
- личные цели, вызов;
- командные цели.

5. Стереотипы характерные для партиципативной организационной культуры – это представление о работниках как:

- о работягах, ориентированных на сообщество
- о представлении о работниках как о лентяях
- о представлении о работниках как об общественных существах
- о представлении о работниках как о личностях, профессионалах

6. Основные характеристики организационной культуры определяет:

- организационная структура;
- структура коммуникаций;
- структура социально-психологических отношений;
- игровая структура;
- ценностно-нормативная структура;
- структура внешней идентификации.

7. За информационный обмен отвечает:

- ценностно-нормативная структура;
- организационная структура;
- структура коммуникаций;
- структура социально-психологических отношений;
- игровая структура;
- структура внешней идентификации.

8. За имидж организации отвечает:

- ценностно-нормативная структура;
- организационная структура;
- структура коммуникаций;
- структура социально-психологических отношений;
- игровая структура;
- структура внешней идентификации.

9. Э. Шейн выделял три уровня организационной культуры:

- артефакты;
- разделяемые, поддерживаемые ценности;
- базовые предположения;
- архетипы;
- диспозиции.

10. В качестве элементов организационной культуры выделяют:

- ценности;
- нормы;
- обратная связь;
- стиль руководства.

11. Что относится к основным видам культурных форм, в виде которых существует эмоциональный информационно-исторический фон? Вычеркните лишнее:

- ритуал;
- символ;
- миф;
- язык;
- повествование;
- обычаи;
- легенда.

12. Основными компонентами организационной культуры являются:

- культура управления;
- культура внутренних отношений;
- культура производства;
- культура внешних отношений;
- коммерческая культура;
- финансовая культура;
- экологическая культура;
- налоговая культура;
- культура отношений с акционерами.

13. Основными свойствами организационной культуры являются:

- коллективность;
- эмоциональность;
- историчность;
- динамичность;
- эффективность;
- особенность;
- обособленность.

14. Глубиной проникновения организационной культуры является:

- степень распространенности, которая показывает, какая часть сотрудников принимает основные ценности организации;
- степень принятия сотрудниками основных ценностей организации;
- скорость и качество реакции на управленческое воздействие.

15. Совокупность основных для данной организационной культуры ценностей и дополнительных, а также некоторых специфических черт, сформировавшихся под влиянием особенностей группы, позволяет выделять ... в культуре организации.

16. Основными причинами возникновения субкультур являются:

- функциональная и другие дифференциации;
- появление новых идей;
- слияние и поглощения;
- снижение рентабельности организации;
- изменение внешней среды организации;
- появление нового лидера.

17. В чем выражается роль организационной культуры по отношению к сотрудникам, менеджерам, внешней среде:

По отношению к сотрудникам	Формирование мировоззрения, Определяет технологию взаимодействия, Выполняет функцию социальной и психологической защиты.
По отношению к менеджерам	Регулирует поведение сотрудников, Выполняет оценочно-нормативную функцию, Мотивирует сотрудников.
По отношению к внешней среде	Выступает внешним имиджем организации, Определяет допустимые цели и средства, Способствует адаптации организации.

18. Обычаи это:

- действия, имеющие символическое значение;
- привычные способы групповой деятельности;
- стандартные мероприятия коллектива.

19. К «размыванию» организационной культуры ведет:

- низкая заработная плата;
- неэффективное распределение ресурсов;
- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворенность трудом.

20. Субкультуры в организации:

- могут поддерживать доминантную культуру;
- могут полностью совпадать с доминантной культурой;
- могут противостоять доминантной культуре;
- могут несущественно отличаться от доминантой культуры;
- могут впоследствии заменить доминантную культуру.

21. Верно ли утверждение: «Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников»:

- Верно;
- Неверно.

22. Какой компонент организационной культуры включает в себя культуру проведения деловых совещаний, переговоров, встреч, а также культуру делопроизводства и коммуникаций?

- Культура производства;
- Культура управления;
- Культура внешних отношений;
- Предпринимательская культура;
- Экологическая культура;
- Культура отношений с акционерами.

23. Бурное развитие науки об организационной культуре происходило в ... веке.

24. Параметрами выделения бюрократической, органической, предпринимательской и партиципативной организационных культур являются:

- основные ценности, разделяемые в организации, стиль управления;
- нормы и правила внутреннего взаимодействия, форма контроля, стиль управления;
- мотив деятельности работника, организационная структура, стиль управления;
- коллективность, культурные формы, стиль управления.

25. Требования, которые общество предъявляет своим членам и с помощью которых регулирует, направляет, контролирует и оценивает их поведение – это:

- разделяемые ценности;
- нормы поведения;
- социальная роль;
- обычаи.

26. Требования к поведению владельца социальной роли, человека, занимающего ступеньку в структуре организации, обществе, семье – это:

- нормы;
- обычаи;
- традиции;
- церемонии.

27. Относительные убеждения, которые определяют общие предпочтения людей – это ...



28. Что общего между бюрократической и предпринимательской культурой (по Т. Ю. Базарову)?

- Форма контроля;
- Стиль управления;
- Предположение о свойствах работников;
- Основные мотивы деятельности.

29. К основным принципам коммерческой культуры относятся:

- пересмотр условий договоров при изменении внешней среды;
- внимательное отношение к просьбам партнёров;
- предоставление достаточной информации о своей продукции.

30. Субъектом управления организационной культурой являются:

- акционеры;
- менеджеры и консультанты;
- сотрудники организации.

31. Культурные формы подразделяются на четыре основные категории:

- символ, язык, история, обычай;
- символ, язык, повествование, обычай;
- символ, язык, история, ритуал;
- символ, язык, церемония обычай.

32. Роль «нормы поведения» заключается в следующем:

- способствует функционированию и развитию предприятия;
- является источником возникновения ценностей и принципов организационной культуры;
- регламентирует собственное поведение человека и поведение других, избавляя от необходимости всякий раз решать типовую задачу;
- отражает и придает смысл концепции организационной культуры.

33. Формированию единства внутри организации и созданию корпоративного духа способствуют:

- ценности-установки;
- ценности-цели;
- ценности-задачи;
- ценности-средства.

34. Какие особенности относятся к эффективным организационным культурам, а какие к неэффективным?

1. Эффективная организационная культура 2. Неэффективная организационная культура	Политизированная внутренняя среда, Ориентация на функционирование, Ориентация на развитие, Ориентация на нужды потребителя, Соппротивление изменениям.
--	--

35. Ценности, выраженные в высказывании: «В споре рождается истина» – это:

- позитивные;
- негативные;
- нейтральные.

36. Одинаковое поведение работников может отражать ориентацию на различные ценности:
- да;
  - нет.
37. Одним из типов организационной культуры по М. Бурке является:
- «Парник»;
  - «Стоячая вода»;
  - «Оранжевая»;
  - «Болото».
38. Г. Хофштеде выделял ... аспектов, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом.
39. М. Бурке выделил параметры для определения типа организационной культуры. Это:
- размер и структура организации;
  - уровень риска;
  - взаимодействие с внешней средой;
  - мотивация персонала;
  - дистанция власти.
40. По типологии М. Бурке сокращенный до минимума управленческий аппарат соответствует типу культуры:
- «французского сада»;
  - «лианы»;
  - «огорода»;
  - «кочующей орхидеи».
41. По мнению С. Ханди на стадии зарождения организации преобладает культура:
- культура роли;
  - культура власти;
  - культура задачи;
  - культура личности.
42. Согласно типологии Г. Хофштеде мужественные культуры ориентированы на:
- материальный успех;
  - качество жизни;
  - карьеру;
  - комфорт.
43. Для американской организационной культуры характерны:
- ориентация на личностные характеристики и достижения людей;
  - считают благополучие группы более важным, чем личное благосостояние;
  - доминирующий способ деятельности – действие;
  - сотрудники работают лишь столько, сколько необходимо для выживания – сотрудники минимизируют работу.
44. В типологии С. Ханди отсутствуют следующие культуры:
- культура цели;
  - культура власти;
  - культура задачи;
  - культура отношений.

45. По мнению Н. Адлер американцы традиционно рассматривают человека:

- как источник зла;
- как изначально доброе существо;
- как совокупность добра и зла;
- существует в гармонии с природой.

46. По типологии Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. Соотнесите тип культуры и сферу деятельности организации:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи	Страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты
2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи	Нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы
3. Культура высокого риска и медленной обратной связи	Индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама
4. Культура низкого риска и медленной обратной связи	Организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, компании по страхованию жизни

47. Для классификации организационной культуры С. Ханди выбрал следующие параметры:

- индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти, стремление избежать неопределенности, мужественность-женственность;
- уровень риска и скорость получения обратной связи;
- процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции;
- степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

48. Основным теоретиком организационной культуры считается:

- Ф. Тейлор;
- Т. Ю. Базаров;
- Э. Шейн;
- Э. Мэйо.

49. Культуре низкого риска медленной обратной связи по классификации Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди соответствует лозунг:

- «Действия любой ценой»;
- «Клиент правит балом и все определяет»;
- «Стремитесь к техническому совершенству в работе»;
- «Делайте правильно».

50. Соответствие между видом преобладающий отношений и типом организационной культуры, согласно типологии Р. Акоффа.

1. Корпоративный тип культуры	Отношения демократии
2. Консультативный тип культуры	Отношения автономии
3. «Партизанский» тип культуры	Отношения автократии
4. Предпринимательский тип культуры	Отношения «доктор-пациент»

51. По типологии Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди организационная культура «МакДональдс» является культурой:

- высокого риска и быстрой обратной связи;
- низкого риска и быстрой обратной связи;
- высокого риска и медленной обратной связи;
- низкого риска и медленной обратной связи.

52. Стремление к избеганию неопределенности указывает:

- на увеличение мотивации персонала к решению проблем;
- на стремление людей избежать ситуации, в которых они чувствуют себя неуверенно;
- на возникшую боязнь принятия решений менеджером;
- на возникающее чувство неуверенности в себе, в своих силах, когда никто не может взять на себя ответственность за решение задачи.

53. Ценности организационной культуры являются наиболее важными инструментами выполнения функций, необходимых для выживания (адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность). Так считает:

- Питерс и Уотерман;
- В. Сате;
- Т. Парсонс.

54. Параметрами оценки организационной культуры по характеристике «индивидуализм–коллективизм» являются:

- вмешательство в личную жизнь;
- готовность к риску;
- защита интересов сотрудников;
- формы мотивации;
- принятие решений;
- структура организации.

55. Определение типа организационной культуры по степени привлечения работников к постановке целей и средств их достижения принадлежит:

- М. Бурке;
- Н. Адлер;
- Р. Акоффу.

56. Выделение четырех характеристик (индивидуализм-коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность-женственность) относится к типологии:

- Р. Акоффа;
- Г. Хофштеде;
- Оучи;
- М. Бурке.

57. Типологии перечисленных авторов основываются на изучении культур организаций различных стран:

- Р. Акоффа;
- Г. Хофштеде;
- М. Бурке;
- Т. Дейла и А. Кеннеди;
- С. Ханди;
- Ф. Клуqxона и Ф. Штротбека;
- Н. Адлер.

58. Анализ уровня риска и скорости получения обратной связи относится к типологии:

- Т. Дейла и А. Кеннеди;
- С. Ханди;
- Ф. Клуqxона и Ф. Штротбека;
- Н. Адлер.

59. Типология ... позволяет оценивать совместимость культур организаций, принадлежащих различным странам мира?

60. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей характеризует:

- корпоративный тип культуры;
- консультативный тип культуры;
- «партизанский» тип культуры;
- предпринимательский тип культуры.

61. Стремление к избежанию неопределенности указывает:

- на увеличение мотивации персонала к решению проблем;
- на стремление людей избежать ситуации, в которых они чувствуют себя неуверенно;
- на возникшую боязнь принятия решений менеджером;
- на возникающее чувство неуверенности в себе, в своих силах, когда никто не может взять на себя ответственность за решение задачи.

62. Исследование влияния факторов, воздействующих на организационную культуру можно провести с помощью:

- анкетирования;
- регрессионных моделей;
- SWOT-анализа;
- факторного анализа.

63. Факторы, влияющие на характеристики организационной культуры, оказывают свое действие:

- комплексно;
- последовательно;
- группами, (субъективный-объективный; управляемый-неуправляемый).

64. Национальная культура оказывает влияние на формирование организационной культуры:

- да ;
- нет.

65. Теория «Х», «У» Д. МакГрегора может служить примером действия:

- объективных факторов;
- субъективных факторов;
- внутренних факторов;
- внешних факторов.

66. Мотивация относится к фактору:

- постоянного воздействия;
- длительного воздействия;
- кратковременного воздействия;
- краткосрочного воздействия.

67. Наиболее многообразным будет:

- уровень культуры организации;
- уровень культуры личности;
- уровень национальной культуры;
- уровень религиозной культуры.

68. Законы, политика по отношению к предприятию данной отрасли со стороны государственных органов, отношение к предприятию сообщества, требования к ведению дел со стороны партнёров и потребителей, наличие конкурентов и их поведение на рынке относятся к ... факторам.

69. Факторы, чье влияние отражается на характерных особенностях организации, формирует неповторимое содержание элементов организационной культуры, относятся к:

- личностным;
- социальным.

70. Перечислите факторы, выделяемые на основании объема затраченных ресурсов.

71. Утверждение «Факторы, непосредственно зависящие от восприятия ситуации и представлений об идеальном, со стороны каждого участника процесса формирования организационной культуры, относятся к объективным факторам» является:

- верным;
- неверным.

72. Основой для формирования такой характерной черты культур российских предприятий как коллективизм явилось:

- особенности отечественного сельского хозяйства;
- влияние плановой экономики советского периода;
- коллективизация;
- природно-климатические условия.

73. Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна:

- поддерживать организационную стратегию;
- повышать работоспособность сотрудников;
- быть подобна культурам окружающих организаций;
- поддерживать все решения руководства.

74. Эффективная культура организации соотносится со стратегией развития предприятия следующим образом:
- культура отражает стратегические цели;
  - культура ориентирует персонал на стратегические цели;
  - существуют сами по себе;
  - культура тормозит развитие организации;
  - мобилизует инициативу сотрудников.
75. Выделение уровней культуры в системе общества позволяет:
- найти общие факторы, влияющие на определенном уровне;
  - найти способы влияния на культуру определенного уровня;
  - представить систему целиком;
  - управлять организационными культурами.
76. Утверждение, «развитие общества привело к постепенному выделению культур различного уровня системной организации», является:
- верным;
  - неверным.
77. Механизм образования культур различного уровня примерно одинаков:
- да;
  - нет.
78. Взаимодействие различных уровней культур приводит к:
- противостоянию уровней;
  - взаимовлиянию уровней;
  - взаимопроникновению уровней.
79. Существует частичное совпадение культур различного уровня системной организации:
- да;
  - нет.
80. Появление особенностей культур различных организаций связано:
- с решением различного рода проблем выживания;
  - с особенностями руководителя, основавшего организацию;
  - с особенностями местности, где расположена организация;
  - со стремлением руководства ограничить переход сотрудников в другую организацию.
81. Утверждение, «отбор факторов для анализа культуры конкретной организации исследователь производит опираясь только на свои теоретические предпочтения», является:
- верным;
  - неверным.
82. Дайте определение кадровой политики.
83. Организационная культура влияет на подсистему формирования персонала через:
- критерии отбора кадров;
  - методы поиска нужных кадров;
  - политику формирования кадрового состава (подготовка или готовые специалисты);
  - службу PR.

84. Организационная культура влияет на подсистему развития персонала:

- определяет уровень приверженности сотрудников организации;
- определяет степень интереса к повышению квалификации;
- определяет направленность интересов сотрудников;
- определяет отношение руководства к инициативам сотрудников;
- определяет уровень доверия руководителя персоналу.

85. Утверждение, «политика предприятия по отношению к работникам и качеству продукции определяет отношение к труду», является:

- верным;
- неверным.

86. Соответствие между особенностями поведения сотрудников и эффективными и неэффективными организационными культурами.

1. Эффективная организационная культура	Политизированная внутренняя среда, Ориентация на функционирование, Ориентация на развитие,
2. Неэффективная организационная культура	Ориентация на нужды потребителя, Сопротивление изменениям.

87. Установите соответствие между методами получения информации.

1. Качественные	Традиционный анализ документов, Монографическое исследование, Глубинное интервью, Анкетирование, Тестирование
2. Формализованные	

88. С помощью метода опроса (глубинное интервью) можно получить информацию:

- о стратегических ценностях (ценностях-целях);
- о «героях»;
- о возможном поведении сотрудников в кризисных ситуациях;
- о правилах и традициях;
- о ценностях обеспечения (ценностях-средствах).

89. С помощью монографического исследования можно получить информацию:

- о тесноте связи факторов, влияющих на развитие организационной культуры;
- об истории развития организации;
- о способах поведения сотрудников в ситуации кризиса;
- о состоянии социально-психологического климата.

90. Истории про «героев» организации выполняют ряд функций:

- показывают достижимость (возможность) успеха;
- дают образцы для подражания (ролевые модели);
- устанавливают стандарты работы;
- формируют ценности личности;
- снимают эмоциональное напряжение.

91. Что понимается под степенью управляемости организации?



92. Факторами, воздействующими на степень управляемости организации являются:

- контроль со стороны партнеров и общественности;
- умение эффективно организовывать реализацию принимаемых решений;
- учет факторов внешней среды;
- умение менеджера формулировать цели;
- соответствие стиля управления менеджера типу организационной культуры;
- техническая оснащенность организации.

93. Установите соответствие:

Факторы организационной культуры	Степень конформизма, Средний срок адаптации, Степень управляемости, Развитость системы передачи культурного опыта, Состояние социально-психологического климата, Уровень текучести кадров, Уровень дисциплины труда,
Показатели эффективности организационной культуры	Уровень развития и использования системы информирования, Уровень конфликтности, Уровень мотивации, Количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений, Степень доверия персонала руководству, Совпадение ценностей.

94. Напишите формулу оценки эффективности организационной культуры.

95. Утверждение, «длительный срок существования организации свидетельствует о сильной организационной культуре», является:

- верным;
- неверным.

96. Утверждение, «с помощью исследований и анализа реально существующих культур можно определить единую оптимальную культуру предприятий, которую остается лишь формировать в каждой организации», является:

- верным;
- неверным.

97. Анализ документов может показать соответствие реализуемой кадровой политики и декларируемой. Эти документы:

- устав и декларации;
- приказы и распоряжения;
- должностные инструкции и положения.

98. Ориентация поведения работника на внутренние регуляторы:

- позволяет упорядочить деятельность организации;
- является основой инноваций;
- подавляет возможность группы меняться и приспосабливаться.

99. Ориентация поведения работников на внешние регуляторы:

- позволяет изменять деятельность организации;
- позволяет упорядочить деятельность организации;
- является основой инноваций;
- повышает статус сотрудника.

100. Данный метод социологического исследования позволяет собрать значительный объем информации и провести статистический анализ:

- глубинное интервью;
- анкетирование;
- наблюдение;
- ролевые игры и тренинги.

101. К внешним регуляторам поведения работников относится:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- нормы работы оборудования;
- ценности;
- Устав организации.

102. «Герои организации» – это:

- люди такого типа, которые имеют наибольшие шансы сделать карьеру в организации;
- люди, которые следуют всем правилам и традициям в организации;
- люди, посмеявшие противостоять руководству.

103. Принципы формирования организационной культуры – это:

- культура должна отражать основные идеи существования организации;
- культура должна формироваться в полном соответствии с эффективными образцами, которые уже существуют в других организациях;
- идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства;
- отвержение накопленного предшествующими поколениями культурного опыта как неэффективного.

104. Вы согласны с утверждением, что лидеры оказывают наиболее сильное влияние на формирование культуры организации?

- Да;
- Нет.

105. Правильная последовательность этапов формирования организационной культуры:

- целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии;
- изучение сложившейся организационной культуры, определение степени соответствия сложившейся оргкультуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей;
- разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения;
- оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив;
- выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей.

106. Источниками формирования организационной культуры являются:

- структура организации;
- взгляды, ценности и представления основателей организации;
- коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;
- конфликты;
- новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

107. Установите соответствие:

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Организационные обычаи и ритуалы, На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют, Как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах, Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов, Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений,
Вторичные механизмы чёткой формулировки и закрепления основ	Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество, Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника, Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации, Структура и устройство организации, Организационные системы и процедуры, Дизайн физического пространства, фасадов и зданий, Истории, легенды и мифы об определённых лицах и событиях.

108. К функциям морального авторитета в рамках сложившейся корпоративной культуры относят:

- предъявление морального принципа разрешения кризисной ситуации;
- контроль за действиями сотрудников;
- создание «легенды» содержащей рецепт морально оправданных в кризисной ситуации действий;
- установление новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов;
- создание кризисной ситуации, для проверки новых норм поведения.

109. Утверждение: «Сильная культура является серьёзным препятствием на пути проведения изменений в организации» является:

- верным;
- неверным.

110. Данная модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они преодолевали собственные корыстные эгоистические интересы, действовали во благо организации – это модель руководства, основанная на:

- командном духе;
- качествах лидера;
- качествах персонала;
- состоянии социально-психологического климата.

111. При реализации модели руководства, основанной на командном духе, внимание руководства сфокусировано на:

- учете финансовых интересов потребителей;
- укреплении чувства общественных интересов у членов управленческой команды;
- создание атмосферы «аврала», с целью мобилизации усилий персонала;
- укрепление чувства собственника у членов управленческой команды;
- создание атмосферы доверия путем поддержания личным примером высших стандартов качества в работе.

112. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации, которая рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий, относится к:

- прогностической функции;
- институциональной функции;
- функции табу.

113. Возникновение трудностей при проведении изменений в культуре организации связано с:

- сопротивлением изменениям;
- отрицательной оценкой изменений;
- отсутствием денежных средств;
- отказом руководства изменить свое поведение, отношение;
- отсутствием способностей убеждать у менеджеров.

114. Изменения в поведении приводят к изменениям в культуре?

- Да;
- Нет.

115. Изменения культуры организации влекут за собой:

- изменение поведения каждого члена организации;
- изменение поведения руководства организации с подчиненными;
- изменение поведения рядовых сотрудников организации;
- изменение внешней среды организации.

116. Прежде, чем вносить какие-либо изменения, необходимо ответить на два вопроса:

- как изменения организационной культуры скажутся на персонале;
- что из себя представляет нынешняя организационная культура;
- каковы финансовые затраты по изменению организационной культуры;
- какова должна быть эффективная организационная культура.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – 8-е изд. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 831 с.
2. Бурлачук В. Судьба авторитета в современном мире / В. Бурлачук // Социология: теория, методы, маркетинг. – Киев. – 2000. – № 4. – С. 91–105.
3. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – С. 437.
4. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 59–93.
5. Емельянов П. В. Управление культурой организации предпринимательского типа, Дис. на соиск. уч. ст. кан. эк. наук. / П. В. Емельянов. – Тамбов, 2004. – С. 40.
6. Интервью УП с Шихиревым П. Н. – доктором психологических наук, профессором, директором Центра социальных и психологических исследований Высшей школы международного бизнеса АНХ при Правительстве России [http://big.spb.ru/publications/other/org\\_culture/bus\\_cult\\_poluch\\_prib\\_i\\_raspr.shtml](http://big.spb.ru/publications/other/org_culture/bus_cult_poluch_prib_i_raspr.shtml).
7. Ионин Л. Г. Социология культуры / Л. Г. Ионин. – М., 1996. – С. 127–128.
8. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Д. Н. Куин. – СПб.: 2001. – 289 с.
9. Кармин А. С. Культура социальных отношений. – СПб.: Лань, 2000. – С. 27.
10. Карташова Л. В. Организационное поведение: учебное пособие / Л. В. Карташова; Ин-т экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2005. – 156 с.: ил. – (Серия учебников для программы МВА (Master of Business Administration)).
11. Краткий словарь по социологии / сост. Э. М. Коржева, Н. М. Наумова; под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина; – М.: Политиздат, 1989. – 479 с.
12. Крюкова Е. Что такое корпоративная культура / Е. Крюкова // Обучение за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 54–56.
13. Кубанейшвили А. Преобразование компании – начните с корпоративной культуры / А. Кубанейшвили // Управление компанией. – 2001. – № 1. – С. 20–23.
14. Лазарев С. Система ценностей каждой организации / С. Лазарев // Служба кадров, – 2002. – № 7. – С. 94–96.
15. Ларичева Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом – 2004. – № 5.
16. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 62–63.
17. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2001. – № 6. – С. 45–50.
18. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24–29.
19. Макеева В. Г. Культура предпринимательства: учебное пособие для вузов / В. Г. Макеева. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 217 с. – (Серия «Высшее образование»).
20. Маркарян Э. С. Теория культуры и современная наука / Э. С. Маркарян. – М.: Мысль, 1983. – 284 с.
21. Масютин С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: монография / С. А. Масютин. – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. – 280 с.
22. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
23. Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент: учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент / Я. В. Михайлов. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 372 с.

24. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учебное пособие для вузов / С. П. Мясоедов. – М.: Дело, 2003. – 232 с.
25. Николаев А. И. Инновационная культура как культура перемен (проблемы, задачи, дифиниции, предложения) / А. И. Николаев, Б. К. Лисин // Инновации. – 2002. – № 2–3 (49–50).
26. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 66–69.
27. Организационная культура: учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006. – 653 с.
28. Организационная культура: учебно-методический комплекс / сост.: О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2005. – 132 с.
29. Бусыгин А. В. Организация: степень управляемости и качество управления / А. В. Бусыгин // Эффективный менеджмент. С. 867 <http://www.edulib.ru/results.aspx?CurrentTask=faf263f9-e2cd-405f-b1ad-62427c3e957e&RKey=92942a42-9637-4c69-841a-9d7ba90eee5b>
30. Причина О. С. Корпоративная культура: управление инновационным потенциалом экономических систем. Автореферат на соискание уч. ст. д-ра экон. наук / О. С. Причина. – Ставрополь, 2002. – С. 6.
31. Психологический словарь. – М., 1983.
32. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / под ред. Б. Д. Парыгина. – Л.: Наука, 1986. – 239 с.
33. Рюттингер, Рольф. Культура предпринимательства / Рольф Рюттингер. – пер. с нем. – М.: ЭКОМ, 1992. – С. 56.
34. Сергеев И. В. Экономика предприятия: учебное пособие / И. В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 97.
35. Симонова Л. М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве: учебное пособие для вузов / Л. М. Симонова, Л. Е. Стровский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 111–113.
36. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – С. 1220.
37. Сотникова С. И. Управление карьерой: учебное пособие / С. И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 408 с.
38. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2001, – С. 59–93.
39. Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапусты. – изд. 3-е, испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 368.
40. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 638 с.
41. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
42. Фадеева М. Л. Организационно-экономические аспекты управления корпоративной культурой промышленного предприятия: дисс. на соискание уч. степени к.э.н. / М. Л. Фадеева. – М., 2005.
43. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 66–69.
44. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.; ил. – (Теория и практика менеджмента).
45. Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру / П. Н. Шихирев. – М.: ОАО «НОВОСТИ», 2000.

46. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью / К. Шольц // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 3. – С. 111–114.
47. Сергеев И. В. Экономика предприятия: учебное пособие / И. В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 304 с.
48. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М.: ЭКЗАМЕН, 2002. – 736 с.

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

[Ручная уникализация дипломных и курсовых работ](#)

[Сайт-визитка - лучшее начало бизнеса в Интернете](#)

[Научитесь создавать эффективные сайты](#)

Электронное издание

***Системные требования:***

PC не ниже класса Pentium I;  
32 Mb RAM; свободное место на HDD 16 Mb;  
Windows 95/98;  
Adobe Acrobat Reader;  
мышь.

Учебное издание

СТЕКЛОВА Ольга Евгеньевна

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

Учебное пособие

Редактор О. С. Бычкова

Ульяновский государственный технический университет  
432027, г. Ульяновск, ул. Северный Венец, д. 32.



**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).