



**МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАВА**

Кафедра "Менеджмент и маркетинг"

С.Г. Никитова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Конспект лекций

Москва 2007

1

УДК 378(075.8):658

ББК 65.011я73

Автор-составитель

– кандидат философских наук, доцент С.Г. Никитова

С.Г. Никитова

Организационная культура: Конспект лекций /Сост. С.Г. Никитова
– М.: МИЭМП, 2007 – 76 с.

В конспекте рассматривается комплекс вопросов, связанных с понятием "Организационная культура". Лекции подготовлены в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности 080505.65 (06.21.00) "Управление персоналом".

Этот курс является интегрированным в системе гуманитарных дисциплин и должен помочь студенту осознать значение человеческого фактора в производственном процессе.

Цель курса – помочь студенту не только разобраться с понятием "организационная" или "корпоративная" культура, но и изучить основные компоненты, принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры, познакомиться с методами изменения культуры.

УДК 378(075.8):658

ББК 65.011я73

*Рекомендовано к изданию решением заседания кафедры
"Менеджмент и маркетинг" № 81 от 21 мая 2007г.*

© Никитова С.Г., 2007

© Московский институт экономики,
менеджмента и права, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Основные понятия, структура и содержание курса, системный подход к изучению культуры.....	5
Тема 2. Основные компоненты организационной культуры (ценности, коммуникационные системы, внешний вид персонала, трудовая этика и мораль, характер взаимодействия и т.д.).....	13
Тема 3. Принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры.....	21
Тема 4. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.....	28
Тема 5. Факторы, влияющие на особенности организационной культуры.....	33
Тема 6. Понятие и вид субкультур. Сильные и слабые субкультуры....	39
Тема 7. Содержание и показатели анализа организационной культуры.....	49
Тема 8. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.....	53
Тема 9. Типология культур, характеристика основных типов.....	56
Тема 10. Методы изменения организационной культуры.....	65
Литература.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Понятие "культура" столь же обширное, как сама жизнь, и ведет свое начало от начала человеческой цивилизации.

Организационная культура – это культура внутри производственных отношений. Следовательно, организационная культура существовала всегда и везде, где существовали экономические отношения.

Однако, как наука, а тем более, как предмет изучения для студентов, эта дисциплина сформировалась сравнительно недавно. Это связано с тем, что в последнее время эффективность производства все больше принято связывать с так называемым "человеческим фактором".

Руководитель должен понимать значение роли человеческих отношений в эффективной работе коллектива, в этом ему должен помочь этот курс.

ТЕМА 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА "ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА", СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 1.1. Основные понятия курса “Организационная культура.”
- 1.2. Структура Организационной культуры.
- 1.3. Содержание Организационной культуры.
- 1.4. Системный подход к изучению Организационной культуры.

1.1. Основные понятия курса "Организационная культура"

Одной из задач топ-менеджера является формирование и поддержание культуры организации. Разобраться с этим явлением нам поможет наш курс.

При изучении курса "Организационная культура" мы должны давно знакомые термины и понятия рассматривать под углом зрения нашей дисциплины.

Поэтому "управление" будет пониматься как "особый вид деятельности, который сводится не только к достижению целей организационно-экономической системы, но и представляет собой средство поддержания целостности социально-психологической системы организации, ее оптимального функционирования и развития".¹

Часто успешную деятельность организации напрямую связывают с ее культурой. Ведь главный показатель хорошего положения дел в организации – способность привлекать, заинтересовывать и удерживать талантливых сотрудников. Руководители организаций говорят, что культура – важнейший механизм, помогающий им повышать эту способность.²

Как идентифицировать культуру? Можно ли создать культуру, соответствующую стратегии? Как управлять культурой и как изменить ее?

Культура – это:

1) совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом (античная культура, культура Древней Руси ...);

¹ Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации" – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

² Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003.

2) сфера человеческой деятельности, связанная с искусством, литературой, просветительской работой... (деятели науки и культуры);

3) уровень развития чего-нибудь, степень соответствия образцам (культура речи, поведения, культура труда);

4) просвещенность, образованность, воспитанность.³

Культура – это набор ценностей, убеждений и способов мышления и понимания окружающего мира, который является общим для всех членов организации и предлагается новым членам как правильный.

Культура представляет собой не записанную и не материальную, но хорошо ощущаемую сторону деятельности организации.

Культура затрагивает каждого, но часто не принимается во внимание.⁴

Мы в этом курсе изучаем лишь "часть" явления культуры – уровень отдельной организации.

Предметом изучения курса "Организационная культура" являются явления культуры в деятельности организации.

1.2. Структура Организационной культуры

Структура организационной культуры имеет два измерения: горизонтальное и вертикальное.

А. Горизонтальное измерение характеризуется многообразием культурных форм, из которых можно выделить четыре.

1. Экономическая культура организации – результат ее экономического мышления.

Экономическая культура включает:

1) культуру производства – культура организации труда, культура условий труда, культура средств труда и т.д.;

2) культуру распределения;

3) культуру потребления;

4) культуру обмена.

2. Социально-психологическая культура обусловлена механизмом мышления сотрудников.

Социально-психологическая культура включает в себя множество компонентов, наиболее явные из них:

1) культура руководителей, сотрудников;

2) этическая и эстетическая культура;

³ Лопатин В.В., Лопатина Л.Е. Малый толковый словарь русского языка: Ок. 35000 слов. – М.: Рус.яз., 1993.

⁴ Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003.

- 3) культура поведения (мотивации);
- 4) культура коммуникаций;
- 5) культура разрешения конфликтов.

В свою очередь, каждый из элементов культуры может делиться на другие, более дробные:

3. правовая культура;
4. политическая культура.

Б. Вертикальное измерение характеризуется тремя уровнями:

- 1) поверхностным – изучаются внешние проявления культуры;
- 2) подповерхностным – анализируются ценности и верования, восприятие которых носит сознательный характер;
- 3) глубинным – базовые предположения, трудно осознаваемые даже членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру предположения, помогающие воспринять характеризующие культуру атрибуты (артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления).

Некоторые исследователи рассматривают культуру организации только на двух уровнях – *поверхностном и глубинном* (например, В.В. Козлов).⁵

Поверхностный уровень организационной культуры.

1. Объективная культура:
 - технология работы;
 - архитектура;
 - место расположения;
 - интерьер;
 - рабочее место;
 - парковка для машин.
2. Субъективная культура:
 - логотип;
 - символы, лозунги;
 - традиции, ритуалы;
 - язык общения;
 - модели поведения;
 - мифология.

Глубинный уровень организационной культуры (субъективная культура):

- отношение к работе;
- отношение к человеку;

⁵ Грошев И.В. Организационная культура: Учеб пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации". – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

- ценностные ориентации;
- верования, убеждения;
- нормы и принципы.

Объективная культура:

- физическое окружение, создаваемое в организации;
- само здание, его дизайн;
- место расположения;
- оборудование рабочих мест;
- цвета и объем пространства;
- удобство работы и отдыха;
- комнаты приема;
- стоянки для автомобилей и сами автомобили.

Субъективная культура:

- "герои" организации;
- лидеры организации;
- истории об организации и ее лидерах;
- обряды и ритуалы;
- язык общения и лозунги;
- организационные табу.

Управленческая культура:

- стили руководства и решения проблем;
- поведение руководителей.

Любое исследование организационной культуры должно проходить исключительно на всех выделенных уровнях, поскольку сущность организационной культуры можно установить лишь на глубинном уровне – уровне базовых представлений, лежащих в основе деятельности организации. Установив их, можно понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку.⁶

1.3. Содержание организационной культуры

В наше время доминирующими производственными ресурсами становятся: информация, знания и высокие технологии.

Стратегическое значение приобретают *человеческие* ресурсы, они становятся основой *экономического успеха*.

⁶ Грошев И.В. Организационная культура: Учеб пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации". – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

"Сущностной чертой современной корпорации выступают партнерские **отношения** на уровне взаимодействия интересов двух сторон – управляющих и управляемых: корпорация должна обогащать тех, кто с нею связан, а работающие в ней получать удовлетворение от своего дела.

В этом принципиальное отличие современной корпорации от традиционной, являющейся, по сути, акционерным обществом (объединением акционеров), как продукта индустриального типа хозяйствования.

Такая корпорация представляет собой обособленную социальную группу, связанную узко-экономическими интересами и целями своей деятельности, направляющими поведение на рабочем месте и определяющими отношения с окружающей средой.

Сравнение смысла и содержания трансформации отечественных организаций предполагает предварительное изменение организационной культуры в сторону корпоративной.

Сравнительная таблица традиционной и современной корпорации

Традиционная (адаптивная) корпорация	Современная (креативная) корпорация
Хозяйственная единица для создания продукта	Социальноэкономическая система для развития личности ее создателей и творческой самореализации работников
Ориентирована на существующие потребности рынка	Ориентирована на формирование новых потребностей рынка в рамках специализации
Единственная цель – максимум прибыли	Главная цель – прибыль, но растет осознание социальных целей и социальных результатов (многоцелевая удовлетворенность)
Адаптация к внешней среде, упор на выгодные и эффективные экономические достижения	Постоянное преобразование на основе внутренних источников, финансирование развития и прогресса
Экономическая мотивация	Ориентация на выгодность, эффективность и удовлетворение участников
Сведение общественных ожиданий к производству материальных ценностей и услуг	Неэкономическая мотивация. Общество ожидает от предприятия обращения к проблемам качества жизни
Подход к деятельности Правительства с позиций невмешательства	Понимание роли Правительства в соответствии с общественными целями
Традиционные ценности:	Современные ценности:
Дисциплина	Самореализация
Послушание	Участие
Иерархия	Команда
Достаточность	Инициатива, творчество
Власть	Децентрализация
Достижение	Самостоятельность
Надежность	Гибкость
Организационная культура	Корпоративная культура ⁷

⁷ Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – Москва: ИКЦ "МарТ", 2003.

Традиционная корпорация

Традиционная (экономическая, адаптивная) корпорация – это форма объединения производителей в условиях индустриализма, стимулирующая рост производительности труда на основе:

- рационально-нормативных теорий;
- универсальных методов регуляции трудового поведения.

Она является акционерным (пайщики, кредиторы) обществом, в котором работники лишены возможности самостоятельно владеть средствами производства и использовать их.

Деятельность традиционной корпорации направлена на снижение издержек производства и рост прибыли в интересах акционеров.

Суть корпоративизма в условиях административного управления заключается в планировании, организации и контроле.

Результат – возникает проблема отчуждения "администрация - персонал", которая базируется на философии контракта.

Философия контракта – группа акционеров через менеджеров заключает соглашение с группой работников о предоставлении определенного количества труда в обмен на определенную плату.

Административное управление при этом защищает интересы акционеров, и они, в случае удачи, получают главный выигрыш.

Традиционная корпорация выступает единственным источником средств существования для наемных работников на основе отчуждения от них средств производства, жесткого противопоставления "рабочего" и "свободного" времени, приоритета экономической мотивации деятельности.

Сама производственная деятельность работника рассматривается как несвободная, а его самореализация идентифицируется с активностью, выносимой за пределы трудового процесса и связанной с нерабочим временем, потреблением благ.

Поэтому сокращение "рабочего" и расширение "свободного" времени становится ориентиром и показателем социального прогресса.

Современная корпорация

Современная (постэкономическая, креативная) корпорация – это относительно обособленная социальная общность (сообщество), объединяющая предпринимателей и наемных работников специфическими интересами деятельности и требующая от всех элементов творчества и самостоятельности на рабочем месте.

Здесь применяются относительно унифицированные методы **неэкономической** мотивации и стимулирования потенциала работников, а также передачи **ответственности** на максимально низкий уровень персонала.

Следствия:

- повышение творческого потенциала работников;
- изменение самого процесса труда, приоритет – совершенствование, распространение новых технологий;
- возникновение нового типа управления – *команды*: формы взаимодействия творческих личностей, на основе доверия и единства;
- усиление зависимости компании от ее работников, взаимной заинтересованности;
- предоставление персоналу самореализовываться в пределах трудового процесса.

Корпоративная культура обеспечивает формирование креативных корпораций с гибким характером внутренней организации, регулирования объемов производства, занятости и т.д.

Именно это качество позволит современным корпорациям выжить и развиваться в подвижной конкурентной среде.⁸

1.4. Системный подход к изучению Организационной культуры

Применяемые теорией и на практике методы исследования культуры организации позволяют глубже и всесторонне познать ее предмет. Они представляют собой приемы, способы изучения явления культуры в деятельности организаций.

Системный подход к исследованию явления организационной культуры должен отражать комплексный взгляд на объект исследования – организацию; это и есть специфика системного подхода.

Системный подход ориентирует исследование на раскрытие целостности объекта и обеспечивающих механизмов.

При системном подходе вычленяются отдельные системные единицы и анализируются связи между ними.

Удобно оперировать с помощью взаимосвязанных подсистем – культурных комплексов:

-деятельностно-ролевого

Деятельностно-ролевой культурный комплекс представляет собой основную часть организационной культуры. Он включает в себя ценности и нормы, регулирующие производство продукта в данной организации (в самом широком смысле в качестве продукта могут выступать услуги, информация, материальная продукция и т.д.).

⁸ Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – Москва: ИКЦ "МарТ", 2003.

Данный комплекс регулирует и контролирует исполнение ролевых требований и мотивацию.

Действие культурных норм и ценностей проявляется в отношении к своей работе, жесткости ролевых требований, реакциях на стимулирующее воздействие и во взаимном (в основном групповом) контроле над повседневной деятельностью.

- управленческого (властного)

Управленческий (властный) культурный комплекс представляет собой совокупность норм и ценностей, регулирующих отношения к власти, подчинения и контроля в организации.

Новый член организации, прежде всего, пытается освоить нормы власти и подчинения, приспособиться к новым нормам. Для этого важно знать, какой степенью власти обладают руководители различных уровней в организации, какие формы власти (принуждения, вознаграждения, экспертная, информационная или нормативная) они преимущественно применяют.

Кроме того, члену организации необходимо выяснить свое место в системе властных отношений, определить специфические для каждой организации поведенческие нормы подчинения руководителям, а также нормы, регулирующие продвижение во властной иерархии.

- культурного комплекса отношений с внешней средой

Культурный комплекс отношений с внешней средой представляет собой особую совокупность ценностей и норм. Их не просто принимают и используют во внутренних структурах организации, но и соотносят с различными компонентами внешней среды таким образом, чтобы эти нормы прямым или косвенным образом могли способствовать установлению приемлемого для организации баланса с внешней средой.

- поведенческого

Поведенческий культурный комплекс охватывает нормы и ценности, не связанные напрямую с деятельностью организации. Это нормы проведения досуга, отношения между полами, отношение к представителям других возрастных и социальных групп и т.д.

Совокупность культурных комплексов образует **культурное пространство организации.**

ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (ЦЕННОСТИ, КОММУНИКАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ, ВНЕШНИЙ ВИД ПЕРСОНАЛА, ТРУДОВАЯ ЭТИКА И МОРАЛЬ, ХАРАКТЕР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И Т.Д.)

- 2.1. Ценности – ядро организационной культуры.
- 2.2. Коммуникационные системы.
- 2.3. Внешний вид персонала – деловой облик сотрудника.
- 2.4. Трудовая этика и мораль – этические ценности организации.⁹
- 2.5. Характер взаимодействия.¹⁰

2.1. Ценности – ядро организационной культуры

Ценность – это то, что значимо для человека, что ему дорого и важно, на что он ориентируется в своей жизни и деятельности.

Организационные ценности – все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Ценности организации могут подразделяться на те, которыми организация владеет, и те, на которые она ориентируется (декларируемые)

Особенность науки управления в том, что (помимо политического, социологического, экономического и других аспектов) она изучает область духовной жизни людей, состояние общественного и индивидуального сознания.

Нравственность, мораль – важнейшие регуляторы жизни организационной системы.

На основании ценностей вырабатываются нормы и формы поведения в организации.

Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей.

Современные работники рассчитывают не только материально преуспевать, но и психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям.

⁹ Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003.

¹⁰ Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации". – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Принципы формирования единой системы ценностей организации:

- **принцип системности** – предопределяет рассмотрение формируемой культуры как системы взаимосвязанных элементов, изменение (совершенствование) которой возможно только во взаимосвязи;

- **принцип комплексности** – заключается в рассмотрении культуры с учетом влияния психологических, социальных, организационных, экономических, правовых и других факторов;

- **принцип националистичности** – предусматривает при формировании культуры учет национальных особенностей, менталитета, обычаев региона, страны, в которой находится и действует организация;

- **принцип историчности** – необходимость соответствия системы ценностей организации и практики межличностных отношений основополагающим современным человеческим ценностям, а также учет их динамики по времени;

- **принцип научности** – необходимость использования обоснованных методов при формировании культуры организации;

- **принцип ценностной ориентации** – принцип базовой ориентирующей роли системы ценностей для всей организации;

- **принцип сценарности** предусматривает представления всех рекомендаций, актов, определяющих и регулирующих отношения и действия персонала организации, в виде сценария, который описывает содержание деятельности всех сотрудников, предписывает им определенный характер и стиль поведения;

- **принцип эффективности** – предполагает необходимость целенаправленного воздействия на элементы культуры организации с целью достижения наилучших социально-психологических условий деятельности персонала и повышения эффективности деятельности собственно организации;

- **принцип личной преданности** – характерен для российской организации.

Основные ценности принципа личной преданности:

- **исполнительская готовность** – исполнители готовы выполнить команду руководителя, как только она поступит (отсюда, нерегламентированный рабочий день);

- **способность выполнять директивы точно в срок** – вытекает из предыдущей (обычно не подкрепляется личной мотивацией, поэтому выполняется под давлением авторитета руководителя);

- **инициатива наказуема** – это принцип любой иерархической организации (не исключено, что отсутствие инициативы тоже наказуемо);

- **иди туда, не знаю куда** – данный принцип предполагает инициативу. Для западного человека – это поступательное движение к разумно выбранной цели, исходя из установленных правил. Для нас – принимается только положительный результат, а собственно инициатива не приветствуется, следовательно, это преодоление барьеров или обход регламентаций;

- **не просить и не требовать** – просьба или требование – это попытка нарушить устойчивое состояние системы, проявление инициативы, желание получить что-то для себя индивидуально.

Выполненная личная просьба или надежда на ее выполнение создает принцип преданности между подчиненным и руководителем.

Удовлетворенное же требование отнимает авторитет у руководителя.

Выделяют **три формы** существования ценностей:

1) **общественные идеалы** – выработанные общественным сознанием и присутствующие в нем обобщенные представления о совершенстве в различных сферах общественной жизни;

2) **мотивационные структуры** (модели, как должно быть) – побуждающие ее к предметному воплощению в своей деятельности общественных ценностных идеалов;

3) **предметное воплощение этих идеалов** или произведений конкретных людей.

Эти три формы постоянно развиваются и совершенствуются, перетекая друг в друга, так развивается культура организации.

Члены организации, **разделяя** организационно-культурные ценности, идеалы, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции, т.е. все общеорганизационные ценности реально проявляются на поверхностном уровне организационной культуры в виде символов высокого и низкого профиля.

Символы **высокого профиля** были созданы с целью формирования имиджа организации и ориентированы на потребителей и партнеров – логотипы, лозунги, миссия, униформа и т.д.

Символы **низкого профиля** созданы для наблюдения, как конкретно выполняется работа:

† физические формы:

- расположение здания;
- открытые помещения или отдельные офисы;
- офисная столовая или талоны на обед;
- костюмы или неофициальный стиль одежды;
- компьютеры на одного пользователя;
- мебель и т.д.;

† процедуры:

- 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;

- ритуалы – представляют собой систему обрядов;

- обычаи – это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношения людей, которая воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычной для его членов. Обычай состоит в неуклонном следовании, воспринятом из прошлого. В роли обычая могут выступать различные обряды, праздники, производственные навыки и т.д. Обычай – это неписанное правило поведения;

- традиции – элементы социального – культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определенном сообществе в течение длительного времени;

- общий язык – это объективная форма аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта. Язык представляет собой систему знаков и символов, наделенных определенным значением;

† коммуникации:

- истории;
- мифы;
- саги;
- легенды;
- фольклорные повествования.

2.2. Коммуникационные системы

Термин "коммуникация" используется для обозначения средств связи любых объектов материального и духовного мира, процесса передачи информации от человека к человеку (обмен представлениями,

идеями, установками, настроениями, чувствами в человеческом общении), а также передачи и обмена информацией в обществе с целью воздействия на социальные процессы.

Коммуникация – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации, как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникационных средств.

Коммуникация и общение являются важнейшей частью организационной жизни, а значит, и частью культуры.

Культура – это коммуникация, а коммуникация – это культура.

Можно представить себе организационную культуру в виде айсберга, в основании которого лежат культурные ценности и нормы, а его вершиной является индивидуальное поведение человека, базирующееся на них и проявляющееся, прежде всего, в общении с другими людьми.

Через общение сотрудник становится представителем конкретной организации, проходит социализацию.

Через общение человек может соотносить свое поведение с действиями других людей, образуя вместе с ними единый общественный организм – организацию.

В процессах социального взаимодействия приобретают свою устойчивую форму нормы, ценности и институты той или иной организационной культуры.

Именно общение во всех формах (вербальное и невербальное), видах (формальное и неформальное), типах (межличностное, межгрупповое, межкультурное) наиболее полно раскрывает специфику конкретной культуры организации.

Каждый конкретный акт коммуникации определяется культурными различиями собеседников.

Принято различать коллективистский и индивидуалистский виды культуры.

Коллективистский вид культуры распространен преимущественно среди восточных народов, в культурах которых главной ценностью является отождествление себя с коллективом.

В индивидуалистских культурах, напротив, акцент делается на личность, и главной ценностью в них является индивидуализм. Такая ориентация в большей степени распространена в западной культуре. Там каждый человек имеет свои принципы и убеждения. В этих культурах все поступки человека направлены на себя.

Закономерно, что тот или иной вид культуры порождает свой тип общения.¹¹

2.3. Внешний вид персонала – деловой облик сотрудника

Главную роль в создании имиджа фирмы (впечатления о фирме) играют люди: деловой облик сотрудников – это лицо организации, по которому можно судить о ее профессиональных, интеллектуальных и других качествах.

Стиль одежды сотрудников регламентируется в той или иной степени нормативностью и запретами. В некоторых фирмах вводится униформа и спецодежда, в других правила касаются деталей (галстуки, ювелирные украшения, обувь и т.п.).

Если с деловым обликом мужчины все более или менее понятно, с женщинами – все значительно сложнее.

Женщины способны превратить рабочее место в подиум для демонстрации модных украшений и туалетов.

Надо понимать, какой тип карьеры хочет выстроить женщина.

Для создания делового облика существуют некоторые правила (запреты):

- украшения небольшие, но качественные и дорогие (гремящие побрякушки не вызывают доверия);

- макияж;

- обувь должны быть новой и дорогой;

- надо выглядеть женственно, но не сексуально.

Цвет делового костюма – любой.

Лицо – энтузиазм, улыбка.¹²

2.4. Трудовая этика и мораль – этические ценности организации¹³

Среди ценностей, формирующих культуру организации, этические ценности рассматриваются сегодня как наиболее важные.

Этика – это система моральных принципов и ценностей, которая руководит поведением человека или группы людей, определяя, что правильно, а что неправильно.

¹¹ Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации". – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

¹² Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – Москва: ИКЦ "МарТ", 2003.

¹³ Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003.

Этические ценности устанавливают набор стандартов относительно того, что хорошо и что плохо в области ведения дел и принятия решений.

Этические нормы отличаются от правил поведения, предписанных законом. Правовые нормы или законы – это набор документов.

Этические стандарты, большей частью, относятся к поведению, не предопределенному законом.

Этика управления представляет собой набор принципов, которыми руководствуются менеджеры при выборе решений, определяя, что правильно, а что нет (с моральной точки зрения).

Понятие **социальной ответственности** – продолжение принципов этики управления. Оно относится к обязанности руководителей принимать решения и действовать таким образом, чтобы их организация вносила вклад в благосостояние всего общества и служила интересам всего общества так же, как и своим собственным.

В некоторых случаях найти правильное решение трудно. **Этическая дилемма** возникает, когда каждый из альтернативных вариантов поведения или каждое из возможных решений представляются нежелательными, так как могут с какой-либо стороны быть восприняты как неэтичные и вызвать негативное отношение к фирме.

Решению таких проблем может помочь утверждение этических правил и ценностей в качестве составной части корпоративной культуры организации. Корпоративная культура способна воспринять и усвоить этические ценности, необходимые для успеха дела.

Стандарты этического или социально ответственного поведения есть как у всей организации, так и у каждого работника.

Определяя, что правильно, что нет, компании должны учитывать также мнение внешних заинтересованных сторон (покупателей, правительства, акционеров, общества в целом).

Личные этические нормы и способы моральной оценки, преобразующие эти нормы в действия, – важный аспект принятия этических решений в организациях.

Семейное воспитание и духовные ценности руководителей лежат в основе принципов, согласно которым они ведут дело.

Принцип личной свободы основан на утверждении, что этические решения должны приниматься так, чтобы обеспечить максимально возможный уровень свободы выбора и других личных свобод для каждого человека.

Личные свободы включают в себя свободу действовать в согласии с собственной совестью, свободу слова, право человека исполнять

то, что он считает своим долгом, и право на частную собственность.

Чтобы этичное поведение на рабочем месте стало нормой для сотрудников, организация должна сделать этику неотъемлемой частью своей культуры.

Примеры этических проблем: корпоративная ответственность по отношению к окружающей природе, глобальные рынки (дешевая рабочая сила).

Примеры организационного решения этических проблем:

- создание комитета по этике;
- введение поста уполномоченного по этике;
- разработка корпоративного кодекса этики;
- проведение этической подготовки работников (в рамках общих программ повышения квалификации).

2.5. Характер взаимодействия¹⁴

Становясь членом организации, индивид оказывается связанным с ней множеством потребностей, ожиданий и надежд, которые организация способна удовлетворить, исполнить или осуществить.

Этими возможностями организация обладает благодаря своим ресурсам.

Распределяя ресурсы тем или иным способом, организация получает в свое распоряжение мощный инструмент изменения поведения работников.

Индивид, побуждаемый своими потребностями, вступает в организацию, рассчитывая, что организация обеспечит его частью своих ресурсов, являющихся предметом его потребностей. К таким организационным ресурсам относятся не только материально-финансовые ресурсы (зарплата, бонусы, предоставление различных услуг и т.д.), но и ресурсы организационно-психологические – символические, статусные, развивающие и прочие, способные удовлетворить потребности работников в самоуважении и самореализации.

Доступ к этим ресурсам открыт индивиду только при определенных условиях: если его поведение будет соответствовать определенным требованиям и стандартам.

¹⁴ Грошев И.В. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации". – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

ТЕМА 3. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

3.1. Основные подходы к проблеме формирования организационной культуры.

3.2. Методы поддержания и укрепления организационной культуры.

3.3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

3.4. Проблемы, влияющие на формирование организационной культуры.

3.5. Основные источники и этапы формирования культуры организации.

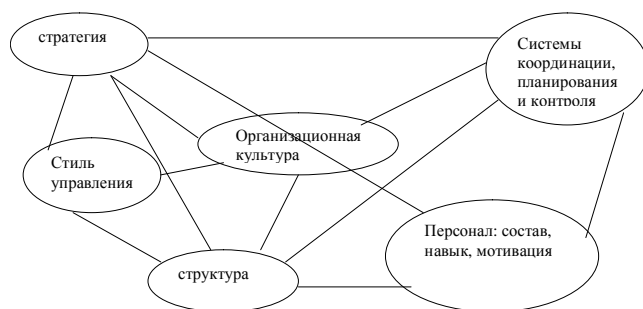
3.1. Основные подходы к проблеме формирования организационной культуры

1. Организационная культура – продукт "естественного развития" организации, она складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей и независимо от их субъективных желаний.

2. Организационная культура – искусственное изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора (рациональная модель культуры).

3. Организационная культура – смешанная, естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы (модели корпоративной и гражданской культур).

Основным принципом формирования любой из перечисленных моделей, с позиции менеджмента, должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления.



При разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень их реализуемости в рамках существующей культуры, а при необходимости предпринимать шаги по ее изменению.

Важно помнить, культура по своей природе много более инертна, поэтому действия по ее преобразованию должны опережать все остальные. При этом надо понимать, что результаты будут видны не сразу.

Обычно организация растет за счет приема новых членов, они обязательно привносят элементы "другой" культуры.

3.2. Методы поддержания и укрепления организационной культуры

Поведение руководителя. Руководителю надо начать с себя. Подчиненные лучше всего будут усваивать образец поведения через подражание. Руководитель должен быть примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

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 залог нашей победы", "Этот год станет переломным".

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 дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В критических ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих их в определенной степени. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию есть два варианта: уволить часть рабочих или частично сократить рабочее время при той же численности. Менеджеры примут решение в соответствии со своими установками.

Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам и успехам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные культурные сигналы в программы обучения и ежедневную помощь подчиненным по работе.

Обучение и повышение квалификации персонала призвано передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки.

Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации; разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, приветствоваться.

Критерии определения вознаграждения и статуса. Система стимулирования. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно "привязаны" к определенным образцам поведения и таким образом расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большое значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, служебный автомобиль и т.д.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация (и ее руководство), регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации.

Критерии кадровых решений могут помочь, а могут помешать укреплению и поддержанию соответствующей культуры организации.

Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное 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.

Организационные символы и обрядность. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках,

действующих в организации. При этом на нее могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Ритуалы представляют собой систему обрядов. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение. Соблюдение ритуалов, обрядов, церемоний усиливает самоопределение работников.

3.3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры

По мнению некоторых ученых, "Не существует двух похожих организационных культур, как нет двух похожих культур национальных" (Б. Уоррер).

Что же влияет на ее формирование?

Стихийно организационная культура всегда формируется как реакция на проблемные ситуации (внутри и вне организации), что позволяет организации адаптироваться к изменяющимся условиям и достигать своей цели.

Первая проблема – это **внешняя адаптация**: что должно быть сделано и как должно быть сделано.

Вторая проблема – это **внутренняя интеграция**: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации, проблемы.

Стихийное развитие организационной культуры (т.е. решение проблем по мере поступления, без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия – несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Грамотное управление формированием и развитием культуры не должно быть направлено на полное уничтожение естественности ее развития, что может привести к непредсказуемым последствиям.

Чрезмерное увлечение организационной культурой превращает организацию в некое филантропическое учреждение, озабоченное

лишь достижением социального комфорта. Может пострадать экономическая функция.

3.4. Проблемы, влияющие на формирование организационной культуры

А. Проблемы внешней адаптации

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения целей и взаимодействия с внешней средой.

Миссия и стратегия:

- определение миссии организации и главных задач;
- выбор стратегии исполнения миссии.

Цели:

- установление специфических целей;
- достижение согласия по целям.

Средства:

- методы достижения целей;
- решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности.

Контроль:

- установление критериев изменения достигнутых результатов;
- создание информационной системы.

Коррекция:

- типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задание.

Б. Проблемы внутренней интеграции

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установлением специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации.

Общий язык и концептуальные категории:

- выбор методов коммуникации;

- определение значения используемого языка и концепции.

Границы групп и критерии входа и выхода из групп:

- установление критериев членства в организации и группах.

Власть и статус:

- установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти;

- распределение статусов в организации.

Личностные отношения:

- установление правил об уровне и характере социальных отношений между полами, возрастными;

- определение дополнительного уровня открытости на работе.

Награждения и наказания:

- определение желательного и нежелательного поведения.

Идеология и религия:

- определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации;

- вера как снятие стресса.

3.4. Основные источники и этапы формирования культуры организации

Основными источниками являются:

- взгляды и ценности основателя организации (особенно, если лидер харизматический);

- коллективный опыт;

- новые взгляды и ценности, привнесенные недавно появившимися членами организации и руководителями ("новичками").

Этапы формирования организационной культуры:

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей.

2. Исследование сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры 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 ликвидировать негативные ценности.

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив.

Некоторые методы исследования состояния организационная культура:

- интервью;
- анкетирование;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления.

ТЕМА 4. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

4.1. Понятие эффективности в управлении.

4.2. Некоторые модели влияния культуры.

4.1. Понятие эффективности в управлении

Под эффективностью принято понимать:

- результативность;
- интенсивность функционирования системы;
- степень достижения цели;
- уровень организованности системы;
- уровень результативности в сопоставлении с производственными затратами и т.д.

Необходимо различать "**эффект**" и "**эффективность**". Эффективность определяет соотношение результата (эффекта) и затрат.

Эффективность управления – категория теории управления, взаимосвязанная со всеми другими ее категориями.

Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику развития управления, качественную и количественную сторону этого процесса.

Эффективность управления организационной культурой – сложная, многогранная категория, она обязательно должна отражать характерные особенности психологических, социальных, экономических и общественных явлений.

4.2. Некоторые модели влияния культуры

Модель В.Саме

Рассматривает 7 процессов:

1) **кооперация** между индивидами и частями организации. Невозможно установить только с помощью формальных мер, т.к. все предусмотреть невозможно. В одних организациях главное – групповая работа, в других – конкуренция;

2) **принятие решений** осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предпочтений. Организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, процесс принятия решений становится более эффективным;

- 3) **контроль** стимулирует действия в направлении поставленных целей;
- 4) **коммуникация** влияет на содержание коммуникаций: в одних организациях ценится открытость, в других - наоборот;
- 5) **посвященность организации**: индивид отождествляет себя с организацией и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Работники могут активизировать свои действия, чтобы помочь организации;
- 6) **восприятие** обусловлено, во многом, тем, что говорят об увиденном коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет, обеспечивая членов организации общей интерпретацией из опыта;
- 7) **оправдание своего поведения**: помощь действовать осмысленно.

Модель Парсонса

В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т.Парсонса.¹⁵

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 "Конкретизирующие ценности и организационная эффективность", объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность.

Данная модель включает следующие три измерения:

- 1) **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);

¹⁵ Parsons T. The social system. Glencoe. Ill. Free Press 1969.

2) **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;

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

Данная общая 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 Питерса-Уотермана

Т.Питерс и Р.Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они сформулировали ряд принципов и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- **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;

- **поощрение автономии и предприимчивости.** Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, "делятся" на мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдель-

ным индивидам, определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных Эдисонах и Фордах;

- признание, что **люди – главный источник производительности и эффективности**. 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 от успешных компаний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а руководители регулярно посещают управляемые ими объекты и поддерживают 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;

- **простая структура и немногочисленный штат управления**. 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;

- **сочетание гибкости и жесткости в организации**. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в компаниях 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 вмешательств со стороны руководства 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.

Подводя итог, в заключение отметим, что в конечном итоге культура является инструментом, облегчающим управление организацией и всеми внутренними процессами в ней, направленным на повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности организации.

ТЕМА 5. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 5.1. Некоторые особенности организационных культур.
- 5.2. Предпосылки формирования российской организационной культуры.
- 5.3. Российская хозяйственная культура.
- 5.4. Деловая культура.

5.1. Некоторые особенности организационных культур

Какие обстоятельства в конце XX в. заставили обратить внимание на изучение организационных культур?

Прежде всего, следующие.

1. Усиление влияния на экономическую жизнь общества национальной культуры.

Сильные национальные экономики (Япония, Китай, южно-азиатские страны) и национальные системы менеджмента демонстрировали абсолютно иную культуру управления; новые альтернативы организационного поведения, управления и контроля. При этом – стремительный рост производства, качества труда и экономическая эффективность!

Различия между западной и восточной цивилизациями. Многочисленные исследования показали, что обе цивилизации имеют общие ценности, к которым стремятся люди, но отличаются пониманием этих ценностей, нормами и правилами их достижения.

И как следствие, поиск новых путей повышения экономической эффективности стал связываться не только с объективными экономическими рычагами, но и с культурными переменными.

2. Влияние процессов глобализации. Интеграция национальных культур в общемировую культуру.

Сложные процессы интеграции как проявляют общемировые ценности и нормы в национальных культурах, так и подчеркивают уникальные черты каждой культуры

Транснациональные корпорации как социально-экономические системы играют все более значимую роль в экономике развитых стран и мирового хозяйства в целом.

На долю 500 крупнейших корпораций мира сегодня приходится:

- 80% мирового производства и реализации продукции электроники и химии;
- 95% фармацевтики;

- 76% машиностроения
- на них работает каждый 10-й занятый в мире.

Сферы деятельности многих корпораций находятся вне национальной экономики, их интересы могут противоречить интересам стран, где базируются их отделения.

3. Особенность экономической и политической жизни России. Россия все еще находится в процессе трансформации (уже более 15 лет). Сложность в том, что трансформация осуществляется людьми со сложившейся системой ценностей.

Отечественный менеджмент нуждается в новых ресурсах роста эффективности. Но необходимо учитывать особенности российской организационной культуры, причем изучать российский дореволюционный, советский и постсоветский этапы ее развития.

Исследователи деловой культуры приходят к выводу, что межнациональные проблемы разрешимы, проблема в понимании друг друга. Причина в психологических особенностях русской культуры с ее глубиной, широтой и богатством.

Организационную культуру следует рассматривать как механизм организации, упорядочения общества, основу для новой идеологии...

5.2. Предпосылки формирования российской организационной культуры

Организационная культура испытывает на себе влияние культуры труда, хозяйственной, деловой и управленческой культуры общества (нации), причем как на поверхностном, так и на глубинном уровне – уровне архетипов, на ментальном уровне.

Об особенностях **менталитета** россиян.

Мы много говорили об этом понятии. Чаще всего его связывают с устойчивыми психологическими характеристиками, которые сложились в течение длительного времени. В каждый исторический период времени люди обладают присущими этому периоду истории социально-психологическими качествами и чертами, поведенческими реакциями, проявляющимися во всех сторонах жизнедеятельности.

Менталитет (англ. mentality – умственно-интеллектуальное состояние) – совокупность мировоззренческих и психологических установок, превратившихся в принципы и привычки, проявляющиеся в чертах характера как система укоренившихся способов, форм и норм жизнедеятельности, традиций, стереотипов поведения.

Менталитет – это результат длительного и устойчивого воздействия этнических, естественно-географических и социально-экономических условий проживания субъекта менталитета.

По мнению многих мыслителей, для российского менталитета характерны мистицизм, религиозность; смирение; вынашивание идеи о великом перераспределении богатства; неприятие собственности и хорошо материально обеспеченных людей; стремление к равенству и общности; стремление к свободе в ограниченном сочетании со стремлением и предельным доверием к сильному и "самодержавному" государству.¹⁶

Можно выделить два основных фактора¹⁷: необъятные просторы и суровость климата.

Расово-этнические качества: возраст, фаза становления нации, этнический состав. История насчитывает уже более 10 веков. Всегда многонациональная страна, причем усваивались национальные и культурные особенности тех народов, которые присоединялись к России, этим объясняется присутствие в русской культуре элементов как западной, так и восточной культур. Полиэтничность России.

Естественно-географические условия проживания: одна из самых крупных стран в мире по территории, численности населения, по количеству запасов полезных ископаемых, богатству флоры и фауны, климата и природных зон. Отсюда в характере принадлежность Великой Державе, следовательно, это не малый народ. Психологически чувство гордости за страну, подозрительность к "чужакам".

Условия проживания: суровый климат способствует коллективно-общинному образу жизни, также требует большого терпения (исконно русская черта). Две особенности: общинный коллективизм в отношениях между "своими" (артельность, прежде всего, в труде) и "мобилизационный" коллективизм, когда надо объединиться для защиты государства. Привычка к неравномерным темпам работы ("штурмовщина", работа до изнеможения).

"+" - упорство, сила и стойкость в преодолении неблагоприятных условий;

"-" - мрачные взгляды на жизнь, пессимизм, фатализм, враждебное отношение к внешнему миру.

¹⁶ Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

¹⁷ Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию.

Большая протяженность границ вызывает чувство уязвимости, следовательно, потребность в объединении (коллективизм, конформность, тяга к сверхцентрализации).

Удаленность поселений друг от друга – "созерцательность" характера, уход в себя, отсутствие информации о "других".

5.3. Российская хозяйственная культура

Хозяйственная культура – система ценностей, смыслов, символов, знаний, традиций, стереотипов, обеспечивающих мотивацию и регуляцию хозяйственной деятельности, определяющих форму ее осуществления и восприятия ее обществом.

Российская хозяйственная культура отличается живучестью **уравнительных** механизмов перераспределения материальных ресурсов.

Слабая заселенность территорий и малая плотность населения способствуют коллективной деятельности, однако препятствуют разделению труда, т.е. более эффективному использованию природных ресурсов. Человек ощущает себя зависимым от организации и становится объектом воздействия.

Примат **общественных интересов**, справедливая бюрократия. Не воспитывается умение принимать самостоятельные решения, коллективные формы ответственности.

Православная религия – терпимое отношение к неудачникам и нищим, подаяние (в Европе нищенство считалось преступлением, нищих казнили, клеймили, отсекали уши).

Бедность – черта организационной культуры России. Лояльность к нищим и бедным, следовательно, зависть и враждебность по отношению к богатым, более успешным, "выскачкам". Все члены общины должны быть равными в материальном достатке.

Православие усиливает и фаталистические черты русского национального характера, низкий ранг активно-достижительских ценностей. Прежде чем действовать, надо разрешить проблему соответствия поступка правде или Богу.

Жертвенность ради науки, искусства, светлого будущего.

Оказавшись в ситуации выбора, русский человек обычно ориентирует свое действие на ценность, а не на цель, поставленную им самим, этого от него требует культура. И чем культурнее человек, т.е. чем он лучше знает и чувствует свою культуру, тем решительнее он сделает выбор в пользу ценностно-ориентированного действия.¹⁸

¹⁸ Касьянова К. О русском национальном характере. – М.: 1994.

Православная традиция рассматривает **труд** как неприятную необходимость, а **успех** в России – скорее следствие везения, чуда, хитрости, а не активного, упорного труда (Емеля, "вершки-корешки").

Больше всего русский человек боится "горя", несбывшейся мечты.

Понятие "свободы" также отлично от западного. Свобода по русски ближе к анархии, возможности делать "все, что хочется", а не "осознанная необходимость". Социологи фиксируют, что условием свободы россияне считают материальный достаток.

5.4. Деловая культура

Деловая культура – культура получения и распределения прибыли – включает в себя базовые принципы ведения дел, культуру межорганизационных отношений. Существует на уровне страны, народа, определяет поведение людей в труде, в партнерстве, в переговорах и т.д.

Важную роль в формировании российской деловой культуры сыграли государство и отношения собственности.

Общинный характер жизнедеятельности способствовал появлению единоначалия, единого централизованного управления. Государство обеспечивало внешнюю защиту, решало задачу территориальной разобщенности.

Россия вынуждена была догонять запад (начиная с Петра), т.е. эволюция шла не изнутри, а насаждалась "сверху". Следовательно, воспринималась как "насилие" над массами.

Такие условия ориентируют человека на "потребительство", у элиты формируют "синдром временщика". Государство оставляло за собой право изменять "правила игры", всегда можно было отнять собственность, т.е. наличие собственности не означало "независимость". Следовательно, наиболее верным способом получения материальных благ было лояльное отношение к власти, а не добросовестный труд, т.е. материальные блага надо было заслужить, а не заработать.

Таким образом, можно отметить следующие особенности организационной культуры в России:

- гипертрофия вертикальных властных полномочий и связей;
- практически неразвитые горизонтальные связи;
- неразвитые процессы самоорганизации в "низах";
- уравнительный раздаточный тип экономики;
- преобладание политических целей над экономическими;

- общая пассивность населения по отношению к власти;
- замена политических отношений привилегиями;
- преувеличенная значимость личных связей в труде и коррупция (стремление обмануть "систему");
- формальное уважение, а реальное пренебрежение законами;
- скрытность, двойная мораль;
- подозрительность к официальной информации и безграничная вера в слухи.

ТЕМА 6. ПОНЯТИЕ И ВИД СУБКУЛЬТУР. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ КУЛЬТУРЫ

- 6.1. Субкультуры.
- 6.2. Профессиональные субкультуры.
- 6.3. Модальная и нормативная субкультуры предприятия.
- 6.4. Контркультура.
- 6.5. Формы проявления девиантного поведения.
- 6.6. Гендерная субкультура.
- 6.7. Возрастные различия субкультур.
- 6.8. Сильные и слабые организационные культуры.

Имеет ли организация единую организационную культуру?

Исследования показывают, что говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. Признание организационной культуры как представления, одинаково воспринимаемого всеми членами организации, вовсе не означает, что внутри организации не существует каких-либо **субкультур**. Большинству современных крупных компаний присуща доминирующая культура и множество подкультур в ее рамках.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. В доминирующую культуру входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

6.1. Субкультуры

Под **субкультурой** понимается некая культурная подсистема "официальной" культуры организации, определяющая ценностную иерархию и менталитет ее носителей. Если говорить проще, то это культура в культуре.

Обычно, субкультура не противостоит доминирующей культуре, она принимает ряд общих ценностей, провозглашая также и свои ценности, присущие только этому подразделению. Если же происходит противопоставление, то такое понятие называется **контркультура**.

Субкультура – убеждения и ценности, верования и взгляды, специфические элементы языка, которые являются общими для группы и регулируют взаимодействие людей в группе.

Субкультуры существуют тогда, когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других.

Таковыми критериями могут быть:

- степень возможности контроля связей, статусов и норм (формальные и неформальные группы);
- ментальная принадлежность;
- гендерная принадлежность;
- уровень профессионализма;
- особенности включения в процесс производства (работники основного и вспомогательного производства, руководители и подчиненные, рабочие и специалисты, представители различных профессий и т.д.);
- степень соблюдения официально установленных или фактически сложившихся на предприятии норм (люди с организованным и неорганизованным (девиантным) поведением).

Каждая из указанных групп существует на производстве объективно и имеет специфику поведения:

- свой способ реализации общих ценностей;
- элементы языка, свойственные данной группе;
- особые каналы межличностной и межгрупповой коммуникации;
- особенности поведения лидеров в системе взаимодействий групп и т.д.

Субкультуры получили распространение в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения). Например, отдел продаж любого завода наряду с доминирующей культурой всего завода имеет свою субкультуру, присущую подразделению, которое занимается реализацией продукции. Филиалы крупных компаний, находящиеся в регионах, также имеют свою субкультуру.

В целом любое подразделение в организации, которое отделено от выполнения основных производственных функций, имеет свое "лицо". Таким образом, общие понятия доминирующей культуры сохраняют свое значение, однако модифицируются в зависимости от конкретных ситуаций.

Составляющие и признаки субкультуры:

- знание;
- уникальные ценности и нормы;
- специфический язык или жаргон;

- стиль и образ жизни (одежда, жесты, образцы поведения);
- социальные институты как системы норм;
- особые каналы коммуникации;
- солидарность с группой;
- роль лидера в группе;
- потребности;
- склонности.

Критерием является совокупность всех параметров.

Творцом и носителем субкультуры является социальная группа.

Два основополагающих типа субкультур в организациях:

- формальные субкультуры;
- неформальные субкультуры.

Если в организации не существует доминирующей культуры, а только преобладают разрозненные субкультуры, то ее ценность невелика.

6.2. Профессиональные субкультуры

Профессиональные субкультуры служат эталоном передачи профессионального опыта, позволяют синтезировать профессиональные и личностные свойства работника. Они включают:

- единые для данной профессиональной группы методологические представления, обеспечивающие ориентировку в динамичных условиях производственной среды;
- профессиональные знания и умения;
- особенности мышления;
- особенности понимания закономерностей развития производства и т.д.

Различие профессионального менталитета обуславливает субкультурные различия. На одном и том же предприятии субкультура маркетологов и производственного персонала, бухгалтеров и работников опытно-конструкторских подразделений существенно отличается.

Иногда это затрудняет коммуникации. Особенно заметно на совещаниях, где собраны руководители различных подразделений.

Задача специалиста по управлению персоналом – координация субкультурных различий, преодоление коммуникативных барьеров. Для этого существуют специальные социальные технологии, которые позволяют существенно влиять на взаимодействие различных профессиональных групп.

6.3. Модальная и нормативная субкультуры предприятия

Модальная культура – это культура, господствующая в данный период развития, характеризующая уровень развития и присущая наибольшему числу людей.

На предприятии модальная организационная культура – это те знания, ценности, верования, традиции, которые разделяются большинством членов организации и обеспечивают интеграцию персонала. Она реально характеризует сегодняшнее состояние усвоения кодекса организационной культуры и может быть выявлена с помощью традиционных социологических методов.

Носитель модальной культуры – тип личности, возникающий как результат существующей системы со всеми недостатками и противоречиями. Он результат развития личности в сложившихся сегодня технико-технологических, социально-экономических, этнических, культурных и других условиях.

Модальный тип несет в себе типичную систему черт. В настоящее время данный тип личности характерен для людей, воспитанных в условиях тоталитарной социалистической системы, во времена господства идеологии коммунизма, когда главными требованиями к работнику были доверие начальнику и послушание.

Нормативная культура – это культура, наилучшим образом отвечающая потребностям функционирования и развития предприятия, обеспечивающая это развитие и общепризнанная как образец поведения персонала. Нормативная культура присуща опережающей группе персонала. Нормативная культура, с работой которой предприятие связывает инновационные процессы.

Носитель нормативной культуры – тип работника, оптимальный в данной среде (организации), наиболее способный или восприимчивый к инновациям. Работники нормативного типа являются носителями передовых идей, они создают вокруг себя специфически-инновационное энергетическое поле. Идеи, привнесенные ими, притягивают молодежь, не обремененную стереотипами жизненного опыта.

При разработке кодекса организационной культуры необходимо учитывать существование как модельного, так и нормативного типа субкультур. В определенный период развития организации нормативный тип может стать модальным.

Между модальной и нормативной культурой предприятия могут существовать противоречия. Особенно серьезные противоречия породил "переходный" период развития российской экономики, который потребовал "рыночного" поведения работников, в то время как модальным типом был "антирыночный".

6.4. Контркультура

Подобно тому, как и в обществе в целом, в организации может существовать и контркультура, которая упорно отвергает то, чего хочет достичь организация.

Контркультура – такая субкультура, которая не просто отличается от доминирующей культуры, но противостоит, находится в конфликте с господствующими ценностями.

Это распространенное явление: доминирующая культура не может охватить все культурное пространство.

Среди таких контркультур можно выделить следующие виды:

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- в) оппозиция образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения.

В определенном смысле организационные контркультуры являются призывом о помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль над своей жизнью в организации.

Некоторые контркультурные группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации. В качестве наглядных примеров можно назвать всеильные в свое время советы трудовых коллективов, появляющиеся в группе собственников контрольного пакета акций предприятия и коммерческие подразделения бюджетных организаций.

Иногда провести четкие различия между субкультурой и контркультурой невозможно или затруднительно. Тогда к этим явлениям можно применять оба названия.

Обычно субкультуры закрыты и не претендуют на возможность подменить собою или вытеснить доминирующую культуру.

В современных условиях трудно предположить, что все члены организации будут вести себя одинаково, в соответствии с общими нормативными правилами.

Когда человек нарушает нормы, правила поведения, законы, то его поведение называется **девиантным** (отклоняющимся).

Важнейший признак субкультуры группы девиантов – слабая мотивация к соблюдению общепринятых и общезначимых норм поведения.

Девиантное поведение может даже угрожать безопасности организации. Лучше всего предрешать эту проблему в момент приема на работу, т.е. оценивать сотрудника по критерию его совместимости с культурой организации. В противном случае можно создать группу риска с возможностью утечки важной информации.

Девианты испытывают подчас неодолимое давление своих пороков, перед которыми чаще всего бессильны основная организационная культура и действия администрации. Девианты имеют склонность к самооправданию, они интуитивно находят друг друга и устанавливают постоянное общение.

6.5. Формы проявления девиантного поведения

1. Традиция пьянства.

2. Наркомания.

3. Расхитители собственности организации. Особенно опасно, когда нарушителем становится человек с сильным лидерским потенциалом.

Одним из проявлений является групповой характер. Эта субкультура придает большое значение таким человеческим качествам, как готовность к риску, стремление к острым ощущениям и везение.

4. Манипулятивное поведение представляет собой частный случай скрытого управления, отличающегося тем, что оно совершается заведомо против воли человека и наносит ему экономический и социально-психологический ущерб.

Фактически в каждой группе есть лицо, оказывающее влияние на других, причем, часто незаметно, и другие бессознательно подчиняются ему.

Скрытое управление может преследовать вполне благородные цели. В таких случаях трудно определить, манипуляция это или нет. Если по-настоящему уважать коллег и подчиненных, эти чувства будут переданы без всяких ухищрений и техник, и на них ответят взаимностью.

Манипуляция – это одна из ловушек технологии человеческих отношений.

6.6. Гендерная субкультура

Каждая организация обладает собственным набором гендерных культур, сформировавшихся под влиянием как мужчин, так и женщин, как менеджеров, так и рядовых работников.

Хотя общая атмосфера в компании обычно определяется высшим руководством, отдельные подразделения формируют собственные субкультуры, отражающие отношения работников разного пола. Все упомянутые культуры сосуществуют в организации.

Вот некоторые нормативные принципы, которые обычно характерны для гендерных субкультур:

- женщины наделены особой способностью - воспитывать;
- привязанность женщин к дому защищает их от пороков внешнего мира;
- ранимость женщин заставляет их быть склонными к компромиссам;
- у женщин лучше развита интуиция;
- женщины больше стремятся к красоте и здоровью.

Гендерные особенности трудового поведения зафиксированы в неписанной нормативной системе поведения мужчин и женщин. Нарушение этих норм чревато осуждением, осмеянием, даже изгнанием из коллектива носителями и своей, и другой субкультур.

Мужчины	Женщины
Готовы к конкуренции, могут проявлять нетерпение	Склонны к сотрудничеству
Критически настроены	Должны всегда соглашаться
Могут гневаться и не стесняться в выражениях	Никогда не должны сердиться, во всяком случае, показывать это
«Специфически-мужская» лексика	Категорически недопустимо
Внешние показатели успеха – заработок, статус, продвижение по службе, звания, медали и т.д. Более честолюбивы, энергичны, одержимы желанием преуспеть	Должны довольствоваться лишь осознанием хорошо сделанной работы

По исследованиям социологов, в мужской субкультуре успехи оцениваются скорее по количеству, чем по качеству достижений.

Американские исследователи С.Маддок и Д.Паркин провели в начале 1990-х годов исследование среди британских мужчин и женщин-менеджеров в государственных учреждениях.

Вывод: высшие руководители организаций могут играть важную роль в формировании гендерных культур и изменениях отношений между полами.

Господствующая культура определяет поведение как женщин, так и мужчин.

6.7. Возрастные различия субкультур

Мир различен для людей разного возраста, даже если они вместе работают.

Выделяют 3 основные группы, имеющие субкультуры:

- молодежь до 30 лет;
- средний возраст;
- люди старше 45 лет.

Молодежь всегда связана с надеждами на будущее. Молодые люди склонны скорее принимать, чем отвергать ценности и нормы взрослых. Поэтому для молодежной субкультуры свойственно тяготение к культуре взрослых.

Однако молодежная субкультура не копирует субкультуру взрослых. Молодые люди имеют возможность действовать и мыслить в условиях отсутствия жестких обязанностей и ограничений.

В субкультуре молодежи можно выделить 3 противоречивые группы:

- "трудолюбивые", для которых характерно нетерпеливое стремление поскорее начать делать карьеру, много и добросовестно работать. Они склонны отвергать накопленное поколениями, все изменить, сделать более рациональным;
- "бунтари", которые не видят практической связи между своей учебной, усердностью и будущей судьбой. Обычно выходцы из низших социальных слоев, могут быть источниками постоянного беспокойства в коллективе, нарушать трудовую дисциплину;
- "конформисты" – люди, для которых характерна апатия по отношению к нормам. Эта группа склонна к развлечениям, несерьезно относится к обязанностям.

Центральное место в труде молодежи занимает учеба: молодые люди в меньшей степени ощущают влияние работы на свою жизнь, чему подвержено старшее поколение.

В субкультурах людей **среднего возраста** распространен так называемый "эйджеризм" (от английского слова возраст), который означает дискриминацию, осуществляемую по отношению к представителям другой возрастной группы. Недоверие к возможностям молодежи, но чаще всего, к пожилым. Люди этой возрастной группы в большей мере наделены властью, имеют материальные средства, они часто вынуждены оказывать профессиональную, консультативную и материальную помощь старшему и младшему поколениям.

Группа, **кому за 45**, в последние годы численно выросла и имеет дальнейшую тенденцию количественного увеличения.

Люди старшего возраста характеризуются сложившейся социально-профессиональной стабильностью. Для них характерна система оценок поведения, ценности, которые были привиты во времена социализма. Доминирующими ценностями этого поколения являются:

- развитый коллективизм, благо группы важнее блага одной личности;
- репрессивность как бессознательная форма самоконтроля в соответствии со стандартами желаемого поведения;
- высокая оценка профессионализма и образованности;
- стремление к материальной и социальной стабильности, даже в ущерб собственному благосостоянию;
- почтение к официальному статусу и авторитарной личности.

Стереотипы субкультуры работников старшей возрастной группы во многом лишают их мобильности, возможности самостоятельного перестроения с учетом изменившихся социально-экономических обстоятельств.

Официально установленный пенсионный возраст считает людей старше 55-60 лет нетрудоспособными, хотя они могут плодотворно трудиться.

6.8. Сильные и слабые организационные культуры¹⁹

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- 1) "толщина" культуры (количество важных предположений, разделяемых всеми работниками);

¹⁹ Волгогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. - 2005. 352с.

2) степень "разделяемости" культуры членами организации;

3) ясность приоритетов культуры.

Организационные культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены на субкультуры и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры, которые характеризуют ее различные подразделения, находятся в конфликте друг с другом.

Но и сильная культура создает не только преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Считается, что лучше всего иметь умеренно сильную культуру в организации.

ТЕМА 7. СОДЕРЖАНИЕ И ПОКАЗАТЕЛИ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

7.1. Значение и вопросы оценки организационной культуры.

7.2. Инструменты оценки организационной культуры.

7.1. Значение и вопросы оценки организационной культуры

Один из интересных вопросов организационной культуры – вопрос измерений.

Диагностика организационной культуры становится насущной проблемой.

Так же как человек, оказавшийся перед лицом угрозы неопределенности, склонен переоценивать привычное поведение, так и организация начинает активно реагировать на вызовы среды и переоценивать стержневые ценности своей культуры.

По мере усиления давления на организацию конкуренции и внешних изменений отчетливее проявляется организационная культура, ее акценты становятся более очевидными.

Организационная культура обеспечивает:

- стабильность организации, играя роль связующего раствора, который не позволяет организации раздробиться на отдельные составляющие. Она укрепляет ее слаженность и целостность благодаря приверженности ее сотрудников четкой системе согласованных ценностей;

- приспособляемость организации, поскольку определяет набор принципов, которыми руководствуются при выработке стратегий преодоления новых обстоятельств.

В большинстве работ по менеджменту предлагаются разные инструменты диагностики, которые позволяют четко определять стержневые ценности организационной культуры.

Поскольку для получения адекватного диагноза организационной культуры нет возможности уделить внимание абсолютно всем аспектам организации, необходимо сделать более сильный акцент на некоторых из них.

Существуют два рода показателей, которые заслуживают краткого пояснения:

- 1) **содержательные показатели** относятся к аспектам организационной культуры, которые должны играть роль намеков в сценариях, помогая индивидам распознать культурные ценности своей организации;

2) **образцовые** показатели имеют отношение к профилю культуры, который генерируется посредством балльной оценки с помощью предлагаемой методики. Для диагностики культуры могут использоваться различные измерения этого профиля.

Содержательные измерения способны раскрыть сущность организационной культуры – психологические архетипы.

Психологи-теоретики подчеркивают, что у большинства индивидов "каркас" восприятия окружающего их мира однотипен. Он называется **психологическим архетипом** и относится к разряду категорий, определяющих то, каким образом люди формируют свое сознание для организации информации, с которой им приходится сталкиваться.

7.2. Инструменты оценки организационной культуры

Среди большого количества эмпирических инструментов исследования организационной культуры рассмотрим два самых распространенных.

Оценка общего культурного уровня

Качественные показатели (атрибуты):

1) **совокупность общепризнанных ценностей и норм**, сохраняющих свое значение для всех уровней и элементов организационной структуры:

- мастерство является правилом, общим для всех;
- власть больше зависит от знания дела и способностей, чем от должности;
- политическая деятельность распространена во всей организации и воспринимается как нормальное поведение;
- гнев – скрыт, не выражается другими, в том числе и политическими мерами;
- руководители легко доступны и обнаруживаемы;
- используются уменьшительные имена и обращения на "ты";
- существуют неписанные, но четкие правила, касающиеся одежды;

2) **искусство управления человеческими ресурсами**, которое подразумевает:

- умение руководителя подбирать персонал и вырабатывать непредвзятое отношение к каждому работнику;
- качество лидера и руководителя, умение убеждать;

3) **нормальное отношение к риску**:

- готовность идти на определенный риск;
- обязательная мотивация (правильные решения отмечаются, ошибки рассматриваются как практический опыт);

- личностный подход;

4) **ориентация на коллективную деятельность.** Работники, которые осознают, что они принесли пользу фирме, испытывают законное чувство гордости:

- коллективная сплоченность;
- корпоративная деятельность;
- ориентация на персонал;

5) **инструмент оценки конкурентных ценностей.**

Оцениваются 6 ключевых измерений организационной культуры:

1) **доминантные характеристики организации**, или определение того, на что организация похожа в целом;

2) **стиль лидерства, пронизывающего всю организацию;**

3) **управление наемными работниками**, или стиль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда;

4) **связующая сущность организации или механизмы**, которые позволяют им держаться вместе;

5) **стратегические акценты, которые определяют**, какие сферы особого внимания приводят в движение стратегию организации;

б) **критерии успеха**, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается и чествуется.

Содержательные измерения отражают представление ситуации, царящей в организации.

Три наиболее распространенных образцовых измерения организационной культуры:

- **сила культуры** – определяется мощь или первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации. Например, утверждается, что сильная культура почти всегда была тем мощным приводом, который скрывался за непрерывным успехом американского бизнеса;

- **сплоченность культуры** – это характеристика степени, в которой культура, отражаемая одной частью организации, подобна и соответствует культуре, отражаемой другой ее частью;

- **культурный тип** характеризует специфический род культуры, демонстрируемой организацией (например, новаторская культура ориентирована на риск). По мнению ряда исследователей, эффективность организации более тесно ассоциируется с типом ныне существующей культуры, чем с ее сплоченностью или силой.

Достаточно надежный инструмент оценки организационной культуры был предложен К.Камерон и Р.Куинн – инструмент оценки конкурентных ценностей (Organization Culture Assessment Instrument, OCAI).²⁰

Хотя шкала ответов OCAI имеет как преимущества, так и недостатки, она позволяет индивидам выделять требуемые для анализа альтернативы.

Главное преимущество этого инструмента в том, что выявляется и четко определяется уникальность существующей в организации культуры.

Второе важное преимущество заключается в том, что респонденты вынуждены определять и компромиссы (отступления от одной субкультуры в пользу другой), которые фактически имеют место в организациях.

Следует отметить, что шкала не допускает независимости ответов.

²⁰ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001

ТЕМА 8. ВЗАИМОСВЯЗЬ КУЛЬТУРЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. Миссия организации и организационная культура.

8.2. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.

8.3. Типология организационных культур.

8.1. Миссия организации и организационная культура

Миссия организации – система основных целей, которые ставит перед собой организация на определенный этап (период) ее деятельности и развития.

Анализ основных целей деятельности иностранных и отечественных организаций, занимающихся бизнесом, действующих в разных секторах рынка, показал, что цели этих организаций могут быть сведены к шести основным компонентам: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие, территория.

В составе миссии они сосуществуют, но при доминирующей роли одного из этих направлений.

8.2. Взаимосвязь культуры и стратегии организации

Основная цель, доминирующая в организации, выступает системообразующим ключевым элементом организационной культуры. Цель-доминанта накладывает отпечаток на организационную культуру в целом, определяет все ее составляющие.

Цель организации лежит в основе формирования определенного типа ее культуры.

Организационная культура оказывается в прямой зависимости от основной стратегической цели организации, в контексте которой она проявляется и реализуется.

8.3. Типология организационных культур

Можно предложить следующую типологию организационных культур:

- культура, ориентированная на прибыль;
- культура, ориентированная на потребителя;
- культура, ориентированная на персонал;
- культура, ориентированная на инновации и качественное совершенствование.

Рассмотрим эти типы организационных культур.

Организационная культура типа "прибыль"

Обычно находится в стадии первоначального накопления капитала и ориентируется на краткосрочные цели.

Объединяющим началом в организации выступает решение текущих производственных задач, выполнение производственной программы.

Особенности:

- поведение работников определяется формальными процедурами;
- жесткая иерархическая структура воспринимается ее членами как норма;
- чрезмерно высокая степень конкуренции между сотрудниками;
- для менеджмента предприятия важнее всего рентабельность производства. Именно с ней у персонала ассоциируется успех предприятия.

Организационная культура типа "клиент"

Организация типа "клиент" имеет долговременную стратегию выживания на рынке, ищет ответы на вопросы: "кто наши клиенты?" и "какие потребности клиентов мы можем удовлетворить?".

Особенности:

- убеждение, что за выпускаемой продукцией стоят потребители, во имя удовлетворения интересов которых организация создана и существует;
- поощряются индивидуальная инициатива и дух соперничества;
- акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях;
- преобладает целевое напряжение сил и стремление к конкурентоспособности;
- персонал уверен, что ключевой критерий успеха предприятия - конкурентное лидерство на рынке.

Организационная культура типа "работник"

Организация имеет свою историю, стабильный коллектив, надежных работников (и по квалификации, и по отношению к компании). Обладает развитой внутренней неформальной структурой.

Особенности:

- убеждение, что организация подобна большой семье;
- обеспечивается участие персонала в принятии решений;
- существует гарантия занятости;

- целостность организационной культуры базируется на преданности предприятию и взаимном доверии сотрудников;
- высоко ценятся неизменность и стабильность;
- в сознании менеджмента организации и рядовых работников успех традиционно связывается со слаженно работающим коллективом, увлеченностью делом и заботой о людях.

Организационная культура типа "развитие"

Организация с культурой типа "развитие" уже имеет достаточно прочные позиции на рынке и нацелена на дальнейшее совершенствование (повышение качества продукции, снижение затрат и т.д.).

Одна из основных базовых ценностей ее организационной культуры - профессионализм персонала.

Особенности:

- формула успеха предприятия – достижение передовых позиций по общим качественным показателям его деятельности;
- основная корпоративная ценность – развитие (как на уровне предприятия, так и на уровне работника);
- особенности организационного поведения – динамичность, инновационная активность, поиск новых возможностей в выполнении работы;
- поощряется стремление и умение работать в команде;
- поощряется активность работников в рамках их обязанностей;
- все элементы организационной культуры связываются воедино общим стремлением к совершенствованию производства, продукции (услуг);
- моральные поощрения очень значимы, к ним стремятся, их добиваются;
- очень важно признание индивидуальных успехов со стороны коллектива. Личный успех воспринимается как часть успешной деятельности организации;
- принята эмоциональная поддержка работников руководством, взаимная поддержка сотрудников, стремление научить чему-то новому;
- среди руководителей и рядовых работников распространена установка на новаторство, профессиональное и карьерное развитие.

Успех для членов организации типа "развитие" – это выпуск новой продукции, отвечающей лучшим мировым образцам на существующей технологической базе. Организация нацелена на освоение новых видов продукции и новых сегментов рынка.

ТЕМА 9. ТИПОЛОГИЯ КУЛЬТУР, ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТИПОВ

9.1. Вариант систематизации организационных культур (организации "А" и "Б").

9.2. Национальные особенности персонала.

9.3. Положительные и отрицательные организационные культуры.

9.1. Вариант систематизации организационных культур (организации "А" и "Б")

Существует множество возможностей для систематизации и типизации организационных культур.

Выбор зависит от критериев, которыми руководствуются исследователи.

Каждая существенная характеристика организационной культуры (а также их комбинация) может являться основанием ее типологии.

Любая типология выделяет некоторые идеальные типы, которые в "чистом" виде в жизни не встречаются, они выражают ведущие тенденции.

Принято рассматривать следующие логические основания для выделения разновидностей организационной культуры:

- национальные особенности персонала;
- отраслевые особенности персонала;
- особенности гендерных взаимоотношений;
- доминирующие ценности.

Также можно представить себе особенности организационной культуры в зависимости от **типа организации**.

Организация "А". Данная организация является промышленным предприятием. В ней существуют устоявшиеся правила и предписания, которым необходимо следовать. Для каждого сотрудника поставлены задачи и определены методы их решения. Управляющие непосредственно наблюдают за исполнением и следят за обеспечением нормального режима работы.

Проявление инициативы сотрудниками на своем рабочем месте не возбраняется. Они проинструктированы о том, что, столкнувшись с непредвиденными проблемами, следует обращаться к непосредственному начальнику, который поможет их разрешить.

В связи с тем, что администрация не имеет достаточной уверенности в честности и прямоте своих подчиненных, в организации существует серьезный контроль над деятельностью работников и непосредственное

прямое взаимодействие между сотрудниками и управленческими службами.

Компания предпочитает набирать на работу людей в самом начале их служебной карьеры, непосредственно обучая и проводя ротацию их в различные отделы фирмы. В результате такой политики сотрудники фирмы получают не сугубо специальные, а всесторонние современные знания и навыки работы.

Приложение максимальных усилий, преданность организации, умение работать в команде, недопущение ошибок – вот перечень качеств, наиболее ценящихся в организациях такого типа.

Организация "Б". Данная организация также является промышленным предприятием, и здесь тоже существуют свои правила и предписания. Однако контроль здесь утрачивает свое значение, так как администрация считает своих работников трудолюбивыми и заслуживающими доверия. Работники стараются решать возникшие проблемы самостоятельно и консультируются с начальниками только по необходимости.

Индивидуальные особенности сотрудников и различия между отделами внутри организации считаются в порядке вещей.

Продвижение и другие методы вознаграждения применяются к тем сотрудникам, которые внесли существенный вклад в развитие и процветание организации, даже если им присущ нестандартный образ мышления, а также не совсем приемлемые для организации нормы поведения и привычки.

9.2. Национальные особенности персонала

Типология культур "Среда – Организация"

Типология С.Иошимури

С.Иошимури провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов – попытка социологического описания буддийского и христианского менталитетов.

Японцы	Западноевропейцы
Монизм (многообразие мира через единое начало всего: материя или дух)	Дуализм (два начала: материальное и духовное)
Интуитивные чувства	Смысл
Идентификация	Доминирование
Покорность судьбе, согласие, стойкость	Вызов, ориентация на прогресс, преодоление
Группа	Индивид
Окружающая ситуация	Принципы учений
Установки личности	Интеллектуальные или функциональные способности
Компромисс, гармония, идентификация	Конфронтация, конкуренция, критика
Симбиоз, идентификация	Противостояние сосуществования
Закрытость, стабильность	Открытость, нестабильность

Типология У.Ноймана

У.Нойман определил американский тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций.

Первая группа – верования:

- вера в самодетерминацию;
- моральная обязанность за взятые на себя обязательства;
- использование реального анализа целей деятельности;
- уважение своего времени и времени других людей.

Вторая группа – организация как эффективный инструмент для реализации целей и задач индивидов:

- эффективность предприятия;
- ответственность служащих перед организацией;
- двусторонне право расторгнуть трудовые отношения;
- уважение всей системы управления;
- уклонение от конфликтов интересов.

Третья группа – способ отбора персонала на вакантные должности основывается на личных заслугах:

- выбор лучшего претендента на пост;
- увольнение сотрудника из-за его низкой эффективности;
- многочисленные возможности для вертикального передвижения;

- свобода горизонтального перемещения.

Четвертая группа – вера в принятие решений на основе объективного анализа:

- помощь в рациональном принятии решения;
- запас данных;
- свобода выражения мнений.

Пятая группа – разделение ответственности за принятие решений:

- вера в потенциал сотрудников;
- желательность социального прогресса;
- позитивная установка на труд.

Шестая группа – необходимость и возможность постоянного поиска прогресса:

- нормативность любых изменений;
- установление статус-кво;
- значимость результата, конструктивность оценки.

Типология Г.Хофстеда

Голландский социальный психолог Г.Хофстед тоже исследовал национальные культуры. Вывел многофакторную модель ценностей.

Пять параметров (общих показателей):

1) "индивидуализм" – "коллективизм". "И" - США, Великобритания, Нидерланды (например, сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь), "К" – Колумбия, Пакистан, Тайвань, Россия (например, сотрудники ожидают участия организации в решении их личных проблем). Промежуточное положение – Япония, Индия, Австрия, Испания;

2) дистанция власти ("большая" – "малая"). "Б" – Филиппины, Венесуэла, Индия (авторитарный стиль), довольно "Б" – Франция, Бельгия, Россия, "М" – Дания, Израиль, Австрия (демократический стиль);

3) неприятие неопределенности ("сильное избегание" – "слабое избегание"). "Сильное" – все латиноамериканские и средиземноморские страны, Япония, Корея (у работников большая тревога за будущее);

4) "мужественность" – "женственность". "М" – Япония, Германия, Австрия, Швейцария (мужчина должен зарабатывать, а женщина растить детей), "Ж" – скандинавские государства и Нидерланды (мужчина может заниматься и воспитанием детей), умеренное "Ж" – Югославия, Чили, Португалия, Испания, Франция и Россия.

Отраслевые особенности персонала

Типология Т.Дила и А.Кеннеди

По их мнению, наибольшее воздействие на культуру организации оказывает социальное и деловое окружение.

Культура "крутых парней" или "культура мачо". Мир индивидуалистов, постоянно сильно рискующих и быстро получающих обратную связь о правильности или ошибочности своих действий.

Например, рекламный бизнес, телевидение, кино, спорт, индустрия развлечений, консалтинговые услуги, производство косметики, строительство.

Культура "усердной работы". Риск здесь невелик, а обратная связь приходит быстро. Культура этого типа поощряет работников преуспевать, выполнять большие объемы работы с относительно низким уровнем риска.

Например, торговля недвижимостью, торговля автомобилями, производство офисной техники, торговля большими партиями товаров массового производства.

Культура "крутых ставок". Это культура организаций, работающих в условиях, когда принимаются решения с очень крупными ставками и проходят годы, прежде чем работники узнают, были ли правильными эти решения. Это окружение с высокой степенью риска и медленной обратной связью.

Например, нефтяные компании, горнодобывающая промышленность, вложения в новые технологии, металлургия, разработка месторождений, инвестиционные банки, архитектурные фирмы, медицинские разработки, химические концерны, оборонная промышленность, космическая техника.

Культура "процесса". Это мир слабой или отсутствующей обратной связи, когда работникам трудно измерить то, что они делают, и они концентрируются на том, как они это делают. Другое название культуры, в которой процесс становится самоценным, бюрократия.

Например, фармацевтические фирмы, крупные государственные организации, правительственные структуры, банки и страховые компании (в западной экономике).

Особенности гендерных взаимоотношений

Типология С.Медок и Д.Паркин

"Джентльменский клуб" – это культура вежливых и цивилизованных людей, которые учтиво и демонстративно заботятся о женщинах.

Основная цель такой "заботы" – удержать женщину на определенных ролях. Здесь женщине не сделать карьеру, в противном случае ей предстоит противостоять не только мужчинам, но и другим женщинам, которые считают такие нормы вполне оправданными.

"Казарма" – это культура подавления, характерная для иерархических, бюрократических организаций. Обычно управляется небольшой группой мужчин, которые с презрением относятся ко всем, кто находится у них в подчинении.

Такое же отношение транслируется на нижестоящие уровни управления, женщины оказываются в самом низу, наиболее бесправными и презираемыми сотрудниками.

"Спортивная раздевалка" – культура, основанная на специфических мужских ценностях, главными из которых являются мужественность, спортивность, энергичность.

В организациях с такой культурой женщины вынуждены подыгрывать мужчинам и соответствовать образу "сексуального объекта" – носить откровенную одежду, пользоваться яркой косметикой, крепкими духами и всячески привлекать к себе внимание мужчин. Женщины-руководители в таких организациях должны соответствовать роли.

"Слепота к фактору пола" – это культура, в которой отрицаются объективные различия в социальных ролях мужчины и женщины. Мужчины не принимают двойную занятость женщины, их биологическую конституцию.

Часто искренне верят, что таким образом утверждается идеал равенства и равноправия, но на самом деле перед женщиной ставится невыполнимая задача.

"Лжеподдержка" – это тип организационной культуры, в рамках которой принято активно выступать за равноправие женщин, но реально ничего для этого не делать. Чаще всего в государственных и политических структурах.

На деле такая поддержка принимает новую форму дискриминации: женщин как социально уязвимых начинают "продвигать" и "поддерживать".

"Смышленные мачо" – это тип культуры, в которой главной ценностью является способность работать в высоком темпе круглые сутки.

Доминирующие ценности

Типология Р.Блейка и Д.Мутона ("индивидуальное" в организационной культуре)

Два вектора ценностных ориентаций:

- 1) ориентация на продукцию (услугу), эффективность, экономический результат;
- 2) ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей.

Комплексные (синтетические) типологии организационных культур

Типология С.Ханди

Распределение власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности.

1. Культура Зевса, или культура власти. Культура организации с приоритетом личной власти. Сильная сторона – быстрота принимаемых решений.

2. Культура роли, или культура Аполлона. Бюрократическая культура, исходит из предположения, что человек существо рациональное, и все вокруг может быть проанализировано логическим путем. Успех – в стабильном окружении, плохо адаптируется к изменениям, недостаточно осознает необходимость изменений и медленно на них реагирует.

3. Культура задачи, или культура Афины. В качестве оснований для власти или влияния признает только опыт, а возраст, стаж работы, близость к руководству – не имеют значения. Прощают молодые таланты, и творчество является наградой. Имеет высокую степень адаптивности, организация может быстро реагировать на изменения.

4. Культура личности, или культура Диониса. Основу организации составляют творческие личности. Организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Это культура "коммуны", существующей для решения проблем ее членов.

Динамика развития организации (по С.Ханди)

Стадия зарождения – преобладает культура власти. Все сотрудники объединены в организацию "личности" ее основателя и находятся в достаточно жестких обусловленных отношениях.

Стадия роста – ролевая культура. Расширение организации, появляются новые люди, не участвовавшие в непосредственном личном контакте с руководителем.

Стадия развития – в большей мере культура задачи или культура личности. Резко усложняются задачи, стоящие перед организацией. Поощряется создание различных проектов, группы высококвалифицированного персонала, отдельные яркие личности определяют стратегию и политику предприятия. Основная масса действует в режиме "ролевой культуры".

Стадия спада – любой из четырех типов культур.

Типология К.Кэмерона и Р.Куинна

Две группы критериев:

- главные индикаторы эффективности компании (гибкость и дискретность или стабильность и контроль);
- фокус направленности деятельности (внутренний фокус и интеграция либо внешний фокус и дифференциация).

При наложении этих двух критериев друг на друга обнаруживаются четыре типа организационной культуры:

- клановая. Строится по подобию семьи, где ценится качество человеческих отношений, взаимная поддержка и забота. Этот тип свойственен многим начинающим и семейным предприятиям, когда небольшой коллектив единомышленников делает общее дело. С ростом числа сотрудников обычно преодолевается.

- иерархическая. Жесткая многоступенчатая структура. Для персонала главное – системность и стабильность. Они лучше всего себя чувствуют в централизованной системе управления с четким распределением полномочий, когда расписаны стандартизованные правила и процедуры, развиты механизмы учета и контроля. Характерно для государственных организаций, предприятий ВПК, крупных транспортных предприятий.

- рыночная. Ориентирована на результат, прибыльность, выполнение задачи любой ценой. Предполагает достаточно агрессивное поведение компании на рынке, высокую динамичность развития. Ориентированы на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Преобладает в оптовых торговых компаниях, работающих на сверх конкурентном рынке.

- "по случаю". Ориентирована на инновации и творчество. Главное – генерация новых идей. Главная задача менеджмента – поощрение творчества и деятельности. Акцент на индивидуальность, поощрение риска, предвидение будущего.

9.3. Положительные и отрицательные организационные культуры

Положительная организационная культура способствует эффективному решению проблем и повышению производительности.

Отрицательная – источник сопротивления и суматохи, она может препятствовать эффективному процессу принятия решений.

Такая культура может порождать следующие проблемы:

- равнодушие. Работники избегают показывать или разделять свои чувства и эмоции;
- обезличиванием проблем. Никогда не указывают на кого-либо в частности;
- слепое подчинение;
- консерватизм;
- изоляционизм. Сотрудники делают собственное дело и никогда не интересуются делами других;
- антипатия. Люди (и сослуживцы) скорее противники, чем союзники.

ТЕМА 10. МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

- 10.1. Изменения организационной культуры как объективный процесс.
- 10.2. Факторы, определяющие изменения организационной культуры.
- 10.3. Механизмы изменения организационной культуры.

10.1. Изменения организационной культуры как объективный процесс

Изменения – это действия, в процессе которых происходят различные преобразования в нашей жизни.

Говоря об изменении культуры организации, необходимо учитывать то, что оно влечет за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной психологии.

Это происходит по двум основным причинам. Организационная культура:

- либо эволюционирует естественным путем под воздействием изменений, происходящих во внешней и внутренней среде;
- либо может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс исключительно сложный и трудоемкий, требующий незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления.

Процесс трансформации организационной культуры связан с необходимостью установления определенного типа отношений между членами организации, нахождением способов совместной работы и сосуществования.

Изменения бывают:

- насильственные и добровольные;
- обратимые и необратимые;
- планируемые и непредвиденные;
- осознанные и неосознанные.

Целесообразно отличать организованные изменения от стихийных, возникших под воздействием процессов самоорганизации.

При анализе организационной культуры предприятия стараются выявить одну (две) ведущие (главные) причины изменений.

Однако следует помнить, что построение реалистичной картины обычно требует учета возможно большего числа факторов и взаимосвязанных причин.

Среди причин необходимо выделить две глобальные.

Внутренние изменения:

- целей организации;
- стратегии развития;
- организационной структуры предприятия;
- инновационных процессов на предприятии;
- смена собственника (руководителя);
- характера труда и содержания работы;
- условий труда;
- уровня образования и общего уровня развития работников;
- уровня профессионализма работников;
- социально-психологические причины (потребность в изменениях, смена настроений коллектива и т.д.).

Процесс внутренних изменений связан с повышением эффективности производства, изменениями в уровне профессионализма персонала, установлением и поддержанием отношений между членами коллектива.

Этот процесс начинается с самоидентификации, что относится как к отдельным гендерным, профессиональным и другим группам, отделам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации.

На всех стадиях жизни организации культура ее руководителя, т.е. его личная вера, ценности и стиль, во многом определяют культуру организации.

Внешние изменения:

- общих экономических условий;
- политической обстановки в стране;
- демографические причины (изменения в составе населения, процесс смены поколений и т.д.);
- деловой среды в целом и конкретной отрасли;
- истощение ресурсов, загрязнение среды;
- научно-технический прогресс и инновационные процессы в обществе.

Внешняя среда для организации состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации.

Можно выделить следующие элементы внешней среды:

- клиенты, потребители продукции и услуг (рынки сбыта);
- поставщики (рынки ресурсов, в том числе рынок труда);
- конкуренты;
- техника и технология;
- государство и правительственные органы;

- общественные организации и группы.

Воздействие на изменения организационной культуры оказывают политические, экономические, демографические, социокультурные, технологические, географические и климатические факторы.

Основными причинами изменений являются внутренние изменения, определяемые особенностями самой организации. Внешние могут замедлить или ускорить внутрисистемные процессы, но не в состоянии изменить программу развития.

10.2. Факторы, определяющие изменения организационной культуры

Для анализа изменений в организационной культуре необходимо выявить универсальные механизмы, определяющие трансформации на протяжении ряда лет.

В процессе эволюции организации наиболее действенными факторами, определяющими изменения, являются следующие .

Организационный кризис

Решение сложных проблем, порождаемых как внешними, так и внутренними причинами может потребовать перестройки структуры предприятия, корректировки отдельных его функций. Если изменения сильно воздействуют на организационную культуру, она может трансформироваться радикально.

Управленческое воздействие руководителей

Если руководитель стремится повысить надежность, обязательность в работе сотрудников, он сам должен быть подчеркнуто аккуратен в исполнении своих обещаний и требований.

При смене руководства неизбежно изменение ценностей, но это еще не факт, что сотрудники примут новые ценности. Лишь эффективная работа руководителя будет способствовать усвоению новых принципов работы.

Руководителям следует помнить о таком социальном явлении, как "культурное запаздывание".

Стадии жизненного цикла организации

Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку.

Возраст организации

Чем меньше возраст организации, тем менее устоявшиеся у нее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

Необходимо иметь в виду, что организационная культура необходима фирме для самосохранения, иначе она рискует быть уничтоженной конкурентами или внешней средой.

Размер организации

Легче изменить культуру в малой организации

Степень усвоения организационной культуры членами организации

Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям.

Для лучшего усвоения необходимо, чтобы:

- цели предприятия были известны и понятны работникам;
- цели должны совпадать с интересами, жизненными планами работников;
- работнику необходимо видеть связь между своими действиями и движением к общеорганизационным целям, оценивать свой вклад.

При сочетании этих условий формируется сильная культура, признаком которой является высокая интеграция персонала с фирмой.

Наличие субкультур

Субкультуры, существующие на предприятии, выступают важным фактором изменения. Доминирующая субкультура цементирует группы и отдельных людей. Чем больше субкультур, тем сильнее общее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации персонала к новым ценностям. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время. Процесс может растянуться на 5-10 лет.

В целом оценить ситуацию трудно.

Определенную помощь могут оказать следующие простые рекомендации:

- сформировать в коллективе чувство, ощущение принадлежности к организации;
- наладить конструктивный обмен мнениями;
- развить в коллективе чувство истории;
- нельзя отказываться от своих истоков и слепо копировать "успешные".

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий.

10.3. Механизмы изменения организационной культуры

Изменения в организационной культуре могут происходить в зависимости от стадии, на которой находится организация.

На разных стадиях эволюции культуры организации возникают свои возможности для изменений. Объясняется это сменой функций культуры в зависимости от стадии развития. Механизмы изменения обладают свойством **кумулятивности**, т.е. на каждой последующей стадии действуют все предыдущие механизмы и добавляются свои, новые.

Изменения на стадии основания и раннего развития

Основной толчок исходит от основателей и их представителей.

Далее культурная парадигма может рассматриваться как проявление отличительных особенностей компетенции данной организации, основа единства ее членов, "психологический магнит", не дающий организации развалиться. Особое внимание уделяется выделению из среды и отделению от других организаций.

Организация делает свою культуру ясной, определенной, как можно более интерактивной и знакомит с ней новых сотрудников.

В связи с этим поступающие снаружи или изнутри предложения умышленно изменить культуру, скорее всего, полностью игнорируются или встречают активное сопротивление.

Изменения на стадии роста организации

На изменения влияет **общая эволюция организации** по направлению к ее следующей исторической стадии.

Под **частной эволюцией** подразумевается адаптация отдельных частей организации к их конкретным средам и влияние культурного многообразия на основную культуру.

Изменения на стадии среднего возраста

Сформировалась и должна поддерживать свое существование при помощи непрерывного роста и процесса обновления.

Если в период роста культура была необходимым "клеем", то теперь элементы культуры вошли в структуру организации и в ее основные процессы. Все то, что организация приобрела в первые годы своего существования, теперь воспринимается как само собой разумеющееся.

На этой стадии создаются:

- провозглашается философия и идеология, закрепляющие культуру организации;

- кредо фирмы и доминирующие ценности;
- слоганы;
- официальные документы;
- другие общественно видимые заявления о том, чем компания стремится быть, что она поддерживает.

Доводить культуру до сведения людей на этом этапе сложнее, поскольку она целиком и полностью внедрена в повседневные заботы и неотделима от них.

"Подпитка" из наиболее эффективных субкультур

Сила организации среднего возраста заключается в разнообразии ее субкультур. Если для молодых организаций это угроза, то здесь – преимущество. Единственный недостаток – работает медленно.

Если скорость культурных изменений нужно увеличить, следует прибегнуть к проектам системного развития организации. Основная часть работы уходит на увязку различных, порой противоборствующих субкультур и помощь доминирующей управленческой субкультуре, ориентированной на клиента, в объединении интересов различных групп.

Структурные изменения в организации

Руководителям необходимо понимать важность динамических преобразований даже на стадии высокой эффективности организации.

Необходимо введение новых подразделений или упразднение тех, которые исчерпали свой потенциал прибыльности, создание параллельных обучающих систем, функциональная дифференциация персонала, обеспечение межличностной интеграции и т.д.

Соответствующие преобразования происходят и в организационной культуре предприятия. В целях усиления адаптации организации к новой ситуации меняются ее верования, отношения, ценности.

Считают, что для изменения базовых представлений без разрушения и повторного строительства организации требуется где-то от 5 до 15 лет.

Сегодня программы организационного развития предполагают создание специальной обучающей системы, в которой создаются, изучаются и проверяются новые реалии организационной культуры. Жертвовать общепринятым ради нового, но не апробированного неразумно и болезненно. Апробирование в новой параллельной системе организационных ценностей способствует созданию необходимой психологической

безопасности.

Общее для всех программ организационного развития состоит в том, что все они осознаны и реализуются лидерами, так что неизбежные периоды дисбаланса ожидаются заранее.

Нужно помочь системе перейти на более эффективный уровень управления. Это значит также, что организация не сможет научиться ничему новому, если ее лидеры сами ничему не учатся.

Технико-технологические внедрения

Возможно скрытое, иногда непреднамеренное воздействие новой техники и технологии.

В одном случае происходит постепенное эволюционное распространение инноваций, в другом – технологический фактор выступает в виде хорошо продуманного, управляемого внедрения конкретных технологий с целью привлечения членов организации к новому типу поведения, что потребует от них переоценки существующих представлений и, возможно, принятия новых ценностей, убеждений, представлений.

Организационная культура максимально объединяет интересы персонала вокруг непосредственных общефирменных целей.

Изменения на стадии зрелости и возможного упадка организации

Длительная история успеха приводит к образованию прочно укоренившихся в сознании всех работников представлений и, как следствие, мощной культуры.

В условиях влияния внешней и внутренней среды - это преимущество. Однако если происходят изменения, некоторые из этих представлений могут превратиться в обузу именно по причине своей силы.

Зрелость не всегда связана с возрастом, размером или числом сменившихся поколений менеджеров, а скорее отражает взаимодействия между продукцией организации и средой, точнее, ее возможностями и ограничениями.

Практика предлагает следующие методы изменения организационной культуры на стадии зрелости-упадка:

1) Изменение посредством внедрения сторонних менеджеров.

Наибольший эффект данный механизм изменения имеет, когда совет директоров назначает нового исполнительного директора. Новый директор обычно вводит в компанию своих людей и избавляется от негодных ему сотрудников. Тем самым, он разрушает групповую иерархическую культуру и начинает процесс формирования новой.

Людам может не нравиться новый подход, но они не могут не согласиться с ним при условии, что компания снова стала прибыльной.

Те, кто продолжают держаться за старое либо вытесняются, либо уходят сами.

2)Изменение посредством скандалов и развенчания мифов. Там, где имеется несоответствие между провозглашаемыми ценностями и фактическим положением.

До тех пор, пока фактически действующие представления не приведут к публичному скандалу, который нельзя будет скрыть, замаять или опровергнуть, ничего не изменится.

Катастрофы и скандалы автоматически не вызывают изменение культуры. Они начинают процесс "размораживания" и тем самым дают возможность осуществления изменений для приведения представлений организации в соответствие с реалиями внутренней и внешней среды.

Работники компании иногда сами провоцируют скандалы, устраивая в нужное время и в нужном месте утечку информации. Такие действия могут форсировать наступление кризиса, что приведет к пересмотру культурных представлений.

3)Изменение посредством навязывания убеждений. Для осуществления изменений в таких ситуациях нужно сначала устранить всяческую возможность для выхода из ситуации, а затем обострить противоречия, одновременно обеспечивая психологическую безопасность. Сделать это нелегко, но именно так поступают менеджеры-реформаторы. Правильно используя нужные стимулы, они мешают уйти из организации тем, кто должен остаться.

4) Изменение посредством преобразования. Это комбинация приемов, объединенных в единую программу талантливым менеджером или командой субъектов изменений.

Изменение осуществимо, если менеджер-реформатор или команда реформаторов четко понимают:

- какой должна стать организация;
- имеется ли модель культуры необходимой для этого изменения;
- имеются ли у руководителя необходимые полномочия для внедрения этой модели.

При отсутствии хотя бы одного элемента неизбежна неудача.

Преобразование обычно требует вовлечения в процесс преобразования

всех членов организации. Выработка новых представлений в таком случае превращается в пересмотр представлений посредством обучения, подготовки и изменения организационной структуры там, где это необходимо.

Обучение новым принципам должно приводить к видимым улучшениям. Нужно создавать новые девизы, истории, мифы ритуалы, т.е. всеми способами принуждать людей к принятию новой линии поведения.

5) *Изменения посредством реорганизации и перерождения.* Если организация физически разрушается, то разрушается и культура, носителем которой она является. Какая бы организация не появилась на месте старой, она будет формировать свою собственную культуру. Это очень травмирующий процесс, а потому он обычно не применяется.

Им можно воспользоваться только тогда, когда на карту поставлено экономическое выживание предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Организационная культура: учебник/ Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Издательство "Экзамен", 2006. – 652с.
2. Грошев И.В. Организационная культура: Учеб пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 "Менеджмент организации". – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288с.
3. Лопатин В.В., Лопатина Л.Е. Малый толковый словарь русского языка: Ок. 35000 слов. – М.:Рус.яз., 1993. – 704с.
4. Психологический словарь. Под ред. В.П.Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – М.:Педагогика-Пресс,1996. – 449с.:ил.
5. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура и PR. – Москва: ИКЦ "МарТ", 2003. – 416с.
6. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 480с.
7. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию.
8. Касьянова К. О русском национальном характере. – М.: 1994.
9. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
10. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. 2005. – 352с.
11. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
12. Parsons T. The social system. Glencoe. Ill. Free Press 1969

НИКИТОВА Светлана Геннадьевна

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Конспект лекций

Главный редактор А.Ю. Лавриненко
Технический редактор О.Л. Трошкин
Редактор-корректор Р.В. Пронина
Компьютерно-редакционная верстка М.Г. Черепанов

Подписано в печать 12.02.07
Формат 60 x 90 1/16.
Бумага типографская.
Печать офсетная.
Гарнитура Times New Roman.
Усл. печ. л. 4.7
Уч.-изд. л. 5.5
Тираж 300 экз.
Заказ № 36/2.07

Отпечатано в ООО "ИПК Отис-Медиа"
111024, Россия, Москва, ул. 5-я Кабельная, д. 2Б., тел.: 507 50 64

Методический и редакционно-издательский отдел
Московского института экономики, менеджмента и права
115432, Россия, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12, тел.: 783 68 25