

Федеральное агентство по образованию

**Государственное образовательное учреждение
Высшего профессионального образования
«Санкт-петербургский государственный инженерно-
экономический университет»**

И.В. Андреева, О. Б. Бетина

**Организационная
культура
Учебное пособие**

**Санкт-Петербург
2010**

Рецензенты:

Чуланова Г.Ю., к.э.н., доц., зав.каф. менеджмента ГУ-ВШЭ,
Кошелева С.В., д.п.н., проф. каф. организационного поведения и
управления персоналом Высшей Школы Менеджмента СПбГУ,
Салимьянова И.Г., к.э.н., проф. каф. общего менеджмента
СПбГИЭУ.

Предисловие

Современный этап развития управленческих наук отмечен появлением большого числа направлений и подходов к управлению персоналом, который понимается большинством авторов как один из факторов конкурентоспособности организации.

Концепция корпоративной культуры была разработана на Западе. В России ее широкое использование затруднено отсутствием исследований, которые помогли бы учесть ценностную основу поведения персонала: совместимость различных типов культур, в том числе национальных, феномен сопротивления персонала корпоративным нововведениям др. Несмотря это, данная концепция представляется перспективной для России. Корпоративная культура сегодня остается одним из наиболее действенных инструментов адаптации, развития и мотивации персонала.

Учебный курс «Организационная культура» является обязательным для большинства программ обучения по управленческим специальностям. Его пререквизитами являются курсы «Теория организаций», «Управление персоналом», «Организационное поведение». В последние годы появилось значительное количество научной и учебной литературы по указанным направлениям¹.

¹ Управление человеческими ресурсами /Пер. с англ., СПб.: Питер, 2002; Стредвик Д. Управление персоналом в малом бизнесе /Пер. с англ., СПб.:Изд.Дом «Нева», 2003; Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. –СПб.: Издательство «Питер», 2000 ; Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: Приор, 2008; Морозова И.Н. HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу.- "Феникс", 2006; Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. - РОСБУХ 2008 и др.

Появились также работы, полностью или частично посвященные проблемам организационной культуры, освещающие отечественный и зарубежный опыт в области поведенческих наук, а также содержащих критический анализ конкретных текстов и рекомендации по использованию его элементов в отечественных условиях².

Обилие теоретических походов к организационной культуре, не очевидная взаимосвязь этой научной и учебной дисциплины с другими управленческими дисциплинами затрудняет ее изучение студентами и последующее использование полученных знаний молодыми специалистами.

Целью настоящего учебного пособия является помощь студентам вузов, а также всем изучающим организационную культуру самостоятельно, в получении основных знаний по этому курсу, изложенных в компактной форме в соответствии с государственным образовательным стандартом.

Авторы понимают организационную культуру как ценностную основу поведения персонала, а корпоративную культуру – как систему согласованных ценностей, выделяющих организацию из прочих подобных и ориентированную на определенного потребителя ее товаров или услуг и являющуюся фактором ее

² Карпец О.В. Теория организации: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2004. - 130 с. ; Лысов О.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2004. - 174 с. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. - М.: "Сентябрь", 2004. - 192 с. и др.

привлекательности для потребителей, а следовательно, и фактором конкурентоспособности.

1. Понятие, структура и содержание организационной культуры.

1.1. Множественность представлений о сущности феномена культуры. Определения культуры.

Понятие организационной культуры в управленческих и смежных с ними областях знания возникает лишь в 80-е годы XX столетия. Попытка определить некую внутреннюю характеристику организации, связанную с чувством принадлежности к организации, достаточно стабильную, отличающую одну организацию от другой, и поддающуюся, вместе с тем, воздействиям со стороны менеджмента, позволила выделить ее признаки: общая система ценностей, нормы поведения, правила и традиции, символика и язык и т.п. Поскольку все эти понятия принадлежат, в общем и целом, культурологи, понятие «культура» применительно к организации оказалось самым адекватным.

Естественная культурологическая опосредованность понятия организационной культуры заставляет обратиться к более общему понятию культуры.

Сегодня интерес к сфере знаний, затрагивающей область культуры, огромен. Это вызвано несколькими причинами. Во-

первых, овладение людьми физическим и виртуальным пространством привело к более интенсивным коммуникациям между людьми, принадлежащими к различным культурам и стремящимся к взаимопониманию. Во-вторых, значительно увеличился вес экономического империализма в науках – стремления объяснить любые явления экономическим языком. Это привело к тому, что огромную область человеческих отношений оказалась невозможным понять, если не вводить каких-либо неэкономических объяснительных принципов, одним из которых явно оказывается культурологический. И наконец, глобальные мировые процессы способствующие разрушению традиционных культур, сопровождаются своего рода противодействием – желанием понять, сохранить и приумножить культуру и культурные ценности.

Культуру можно рассматривать, как минимум, на двух уровнях – научном и обыденном. Большинство людей, говоря о культуре, имеют в виду общепринятые и устоявшиеся ее значения:

- сфера жизни общества, получившая институциональное закрепление (министерства культуры с разветвленным аппаратом чиновников, средние специальные и высшие заведения, готовящие специалистов по культуре, журналы, общества, клубы, театры, музеи и т. д., занимающиеся производством и распространением духовных ценностей);
- совокупность духовных ценностей и норм, присущих большой социальной группе, общности, народу или нации (эли-

тарная культура, русская культура, русская зарубежная культура, культура молодежи и др.);

- высокий уровень качественного развития духовных достижений («культурный» человек в значении воспитанный, «культура рабочего места» в значении «опрятно прибранное, чистое функциональное пространство»).

Научное представление о культуре как особом явлении действительности и осмысление ее как предмета самостоятельного научного исследования сложились относительно недавно. В течение тысячелетий видение культуры и знания о ней фиксировались как нечто само собой разумеющееся, как контекст, в произведениях искусства, в работах ученых и в литературе.

Слово «культура» присутствовало в древней латыни и означало возделывание, обработку, "культивирование" земли для того, чтобы она принесла свои плоды, а корень "культ" ("поклонение, почитание") указывал на предполагаемое наличие высшего начала, стоящего над человеком и ограничивающего его произвол. Позже, с развитием ремесел, первоначальный «агрокультурный» смысл этого понятия не столько изменился, сколько существенно расширился. «Культура» стала обозначать качества отдельных людей, групп людей и целых наций. Появилось представление о «культурных», «высококультурных» людях и нациях в отличие от диких, «некультурных». Общий смысл понятия культуры связывался со способностью к осмысленному социальному поведению по особым правилам, навыкам действия с при-

родными и сознанными людьми объектами, памятью о своем прошлом и представлением о своем будущем.

Устойчивое употребление понятие "культура" приобрело в Европе только в XVIII веке, вошедшем в историю под именем эпохи Просвещения. Примечательно, что в то время латынь утрачивает свое значение единого и всеобщего научного языка. Принимается идея, что культуру как человеческое качество можно сознательно формировать в процессе обучения и воспитания. Решающую роль при этом приобретает знание, наделяющееся особой ценностью. Возникает и укрепляется понятие «духовной культуры» как результата образовательной и самообразовательной работы особым образом настроенного человека, а «культурное» начинает означать нечто противоположное «природному».

Философия, а также историческая наука, сосредоточенные на описании и событиях и их интерпретации в человеческом обществе, не могли не касаться культурной проблематики. То же самое можно сказать и о таких науках, как этнография, филология, антропология. Позже к ним присоединились и социология, психология, политология и др. Таким образом, еще не осознавшая себя как самостоятельную науку, в XIX-XX столетиях культурология формировалась в рамках других наук.

Ключевым моментом для заявления культурологии о себе как самостоятельной науке принято считать выход в свет в 1871 году книги английского ученого Э. Тайлора «Первобытная культура», вызвавшей огромный интерес читателей. Особенностью

подхода Э.Тайлора было то, что он стремился отыскать базовые элементы в составе первобытной культуры и проследить их развитие, что позволило, по его мнению, реконструировать исходные формы человеческого существования. Такие элементы - традиции, обряды и ритуалы, мифы и верования, уклад жизни «архаических» народов, находящихся на дописьменной стадии развития, позволяют понять многие явления современности, до сих пор не находившие объяснения.

Вопрос об определении предмета культурологии был поставлен позже, в 1949 году американским ученым Л. Уайтом в работе «Наука о культуре». В культуре он выделил три подсистемы: технологическую, социальную и идеологическую. Технологическая подсистема культуры является главной. Она определяет опосредованные орудиями производства отношения между человеком и природой. Социальная подсистема культуры охватывает экономические, нравственные и политические отношения между людьми. Идеологическая подсистема культуры представлена знаниями, верованиями и мифами.

В такой ситуации становилось очевидным, что не было, и нет единого мнения исследователей о том, что именно должно пониматься под словом «культура» и в чем сущность наук, ее изучающих.

В середине XX века были предприняты самостоятельные исследования, посвященные определениям культуры. Они показали не только возрастающий интерес к феномену культуры, но и

огромный разброс подходов к пониманию ее сущности. Так, по подсчетам американских культурологов А. Кребера и К. Клакхона, с 1871 по 1919 гг. различными науками было дано семь определений культуры, с 1920 по 1950 их число возросло до 150, а в настоящее время их насчитывается более 500. Чтобы упорядочить полученный материал, А.Кребер и К.Клакхон разделили все определения на группы в зависимости от того, каким образом они были сформированы. Всего было получено 6 групп определений:

1. Описательные определения, которые интерпретируют культуру как сумму всех видов человеческой деятельности, обычаев, верований.

2. Исторические определения, которые связывают культуру с традициями и социальным наследием общества.

3. Нормативные определения, которые рассматривают культуру как совокупность норм и правил, организующих человеческое поведение.

4. Психологические определения, в соответствии с которыми культура представляет собой совокупность форм приобретенного поведения, возникающих в результате приспособления и культурной адаптации человека к окружающим условиям жизни.

5. Структурные определения, которые представляют культуру в виде различного рода моделей или единой системы взаимосвязанных феноменов.

6. Генетические определения, основывающиеся на понимании культуры как результате адаптации человеческих групп к

среде своего обитания.

Существуют и достаточно экзотические определения, которые трудно вписать в какую-либо систему. Например В. Оствальд определяет культуру как преобразование энергии природной в человечески полезную энергию. Й.Хейзенга предлагает рассматривать культуру как игру. Некоторые авторы предлагают все существующие определения рассматривать как одно развернутое определение, каждая отдельная часть которого характеризует один из аспектов целостного явления культуры.

Отечественные культурологи также внесли свой вклад в определение сущности культуры. Так, И.Ф. Кефели рассматривает культуру в связи с ее рукотворной природой, сущностью которой является и создание самого человека, его самореализация. Сущность культуры проявляется в культурном прогрессе и общественном производстве³.

А.С. Кармин определяет культуру как социально организованную информацию, представленную смыслами и знаками, которые сохраняются и накапливаются в обществе с помощью создаваемых людьми знаковых средств⁴.

В учебнике под редакцией П. Радугина дается одно из наиболее общих определений культуры как универсального отноше-

³ Кефели И.Ф. Культурология. Основы теории и истории культуры: Уч. пособие. СПб.: Спец. лит-ра, 1996.

⁴ Кармин А.С. Культурология: Учебник для вузов. Изд-во Лань, 2004.

ние человека к миру, в силу которого он творит мир и самого себя⁵.

М.С. Каган отмечает, что многие из разнообразных взглядов на сущность культуры являются верными, но частными и производными от ее основополагающего *онтологического* рассмотрения, т. е. такого, которое видит в ней *особую форму бытия, преобразующую бытие природы, и окружающей человека, и его собственной, биологической, и тем самым обеспечивающей совместную жизнь людей в обществе*⁶.

Такое обилие подходов говорит о том, что современная область познавательных интересов наук о культуре обширна; накопленное знание представлено множеством направлений. К наукам, рассматривающим культуру в том или ином аспекте, относятся: философия культуры, историческая культурология, социология культуры (социологическая культурология), психология культуры, этническая культурология, политическая культурология, герменевтика культуры, филологическая культурология и многие другие. Многие из этих наук имеют внутреннюю структуру, определяемую предпочтением исследователей к тем или иным главам внутри направления.

При таком многообразии подходов для нас важным оказывается то общее, что звучит во всех перечисленных подходах и определениях: культура объединяет группы людей разной численности; эти группы могут отличаться от других групп культур-

⁵ Радугин А. Культурология: Учебное пособие. — М.: Центр, 2001.

⁶ Каган М.С. Солонин Ю.Н. Культурология: Учебное пособие. — М., 2009.

ными признаками: системой ценностей, норм поведения, правил и традиции, символикой и языком и т.д. Важным для нас является социологический подход к культуре, который рассматривает ее как основу регуляции поведения людей в группах. Можно утверждать, что социум, являющийся внешней средой для любой организации, всегда культурно обусловлен, что в значительной мере определяет особенности персонала.

В основании социокультурного подхода лежит тезис о том, что какими бы мотивами человек ни руководствовался в своей деятельности, скрытыми или явными, в терминах какой бы науки эти мотивы ни описывались, все это фиксируется в культуре. Ее можно понять как текст, в котором фиксирована, записана мотивация людей, причем сами люди могут этого не рефлексировать. При этом следует отметить, что социокультурный подход не отрицает экономический, психологический и другие факторы, но приоритетным является анализ культуры, понятой как программа поведения.

1.2. Культура, цивилизация и массовая культура. Социокультурная среда организаций и человека.

Сегодня большинство авторов считают очевидным тот факт, что культура не является чем-то стабильным, неизменным; изменяются сами признаки той или иной культуры: система ценностей, нормы поведения, традиции, язык.

На протяжении XX века доминирующей идеей и экономической, и социологической наук, была идея общего социального прогресса⁷. Представления об универсальности эволюционного процесса, выраженной стадийностью развития хозяйства и общества, восходят к эпохе Нового Времени и лежат в основе и десяти эпох Ж. Кондорсе, и пяти формаций К. Маркса, и трех стадиях У.Росту, и трех обществах Д.Белла.

К настоящему моменту имеется значительное количество научных работ философов, социологов и экономистов, показывающих существование альтернативных подходов, которые предполагают сложный и противоречивый характер общественного прогресса.

Уже в рамках марксистской политэкономии звучала мысль, что человеку противостоит как враждебная сила результат его же собственной деятельности - капитал. Э. Фромм, считающий себя марксистом, утверждал, что государство и современная развитая промышленность могут функционировать в собственных интересах, враждебных человеку.⁸ П. Сорокин отмечал характерный для представителя индустриального общества ценностный релятивизм, переходящий в нигилизм.⁹ Ортега-и Гассет называл современное общество варварским, с господством “массового челове-

⁷ Например: Социология / Под ред. Г.В.Осипова. - М., 1995; Кравченко А.И. Социология. - Екатеринбург, 1998 и др.

⁸ Фромм Э. Человек для себя. - Минск: Коллегиум, 1992.

⁹ Сорокин П. Кризис нашего времени // Человек, цивилизация, общество. - М., 1992. - С.427.

ка”.¹⁰ П. Тиллих замечал, что в высокоиндустриальном, благополучном обществе, которое, казалось бы, предоставляет человеку все гарантии для процветания, “такие гарантии дорого стоят: человек, для которого все это было изобретено в качестве средства, сам стал для этих средств вспомогательным средством”.¹¹ М. Вебер несколько десятков лет тому назад, изучая социальные механизмы регуляции поведения людей, отметил при переходе к высокоиндустриальному обществу замену “ценностно-ориентированного поведения” на “целеориентированное”¹².

Эволюция теорий прогресса говорит о том, что исследователи в разные времена отмечали сложный, противоречивый характер общественного развития, причем весьма примечательно, что перечисленные выше высказывания о прогрессе, включая и веберовское, объединяет ценностное отношение к человеку, обида за него, оказавшегося на задворках того самого прогресса, к которому он так стремился.

Вплоть до XVIII века культура не была предметом научной рефлексии,¹³ пока в ней не была усмотрена некоторая целостность, объединяющая ее разнородные составные части. Ощущение целостности творимого человеком мира получило обоснование в представлениях Лейбница-Вольфа о трехстороннем строении духовных способностей человека - сущностно различающих-

¹⁰ Ортега-и-Гассет Х. Восстание масс // Вопросы философии. - М., 1989. - №№3-4.

¹¹ Тиллих П. Мужество быть // Социально-политическое измерение христианства. - М., 1994.

¹² Вебер М. Избранное. - М.:Юрист, 1994.

¹³ Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой – СПб: Питер, 2000. – 512 с. См.стр.74

ся друг от друга и взаимно дополняющих энергиях разума, воли и чувства, которые порождают ценностную триаду “истина - добро - красота” и реализуются в таких плодах деятельности, как наука, нравственность и искусство, представляющих в совокупности целое поле человеческой деятельности - культуру. При этом культура поглощала и экономику, и политику, и в сущности, все, что не есть природа, давая основания для ценностных ориентаций, являющихся основой социального поведения человека. На Западе логическим продолжением этих воззрений были учения Гегеля, Ницше, Шпенглера, в России - Данилевского, Гумилева, Розанова и Бердяева.

Так, например, для Л.Н. Гумилева специфической формой существования человека является *этнос*, который представляет собой неповторимую структуру, стереотип поведения и одновременно субъективную приверженность определенной группы людей некоему сообществу. **Л.Н.Гумилев пишет: «с одной стороны, этнос является производным от исторического процесса, а с другой, через производственную деятельность – хозяйство, связан с биоценозом того же ландшафта, в котором он образовался»¹⁴.**

Прагматизм, возникший в конце прошлого века в США как направление в философии, признающее истиной лишь те исследования подлинно научными, которые давали практически полезные результаты,¹⁵ ознаменовал новую ступень в осмыслении культуры. Такое понимание истины как полезности идеи для дос-

¹⁴ В кн.: Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера земли. Л.: Гидрометеиздат, 1990. Стр.48.

¹⁵ Социология / Под ред. Г.В.Осипова. - М.: Изд. ИНФРА*М - НОРМА, 1998.- 488 с.

тижения поставленной человеком цели, привело к принципиальным изменениям в ценностной триаде. Теперь польза, которая сама является порождением неких поставленных человеком целей, стоит на одном уровне с истиной, добром и красотой.¹⁶ По времени это научное событие совпало и с расцветом социологической мысли, задававшей вопрос изменения и проектирования обществ, и основным трудом О. Шпенглера об обретении культурой нового качества и переходом ее в цивилизацию.

В результате объективных процессов развития человечества — индустриализации, урбанизации, бурного роста массового потребления, усложнения бюрократической системы и конечно же невиданного ранее развития средств массовой коммуникации складывается новая социальная структура — массовое общество. Интеграционные процессы, наблюдавшиеся в XX в. вызвали становление единой общечеловеческой культуры, развивающейся через взаимообогащение и взаимопроникновение ее национальных форм. Произошла великая социальная революция, связанная с колоссальным изменением форм, способов и образцов жизни человека. Становится возможной и привычной все большая экспансия массовой культуры в различные социокультурные среды, а также развитие не просто рефлексии или управления массовой культурой, но ее индустрии, претендующей среди прочих отраслей отнюдь не на последнее место.

¹⁶ Философия культуры. Становление, развитие. — Учебн.пособие под ред. М.С.Кагана. — СПб.:СПбГУ, 2005.

В работах известных социологов мы находим утверждения, что все отмеченные выше явления социокультурного характера принесли с собой новые механизмы социальной регуляции поведения человека, «работающие» в разных социокультурных пластах: собственно культуре, цивилизации, массовой культуре.

Так, М.Вебер пишет, что культура возникает с переходом от аффективно-нормативного к ценностно- рациональному регулированию человеческих отношений в обществе. Регуляторами поведения становятся не внешние табу, а внутренний мир человека. Чисто ценностно-рационально действует тот, кто не считается с последствиями, а действует в соответствии с требованиями, которые считает предъявленными к себе. Этот тип регуляции поведения, в свою очередь, вытесняется целе-рациональным регулированием, абстрактным смыслом, поддающимся исчислению, учету и контролю. М.Вебер считал целерациональное поведение основным для буржуазной экономики принципом. «Дух капитализма - закат культуры, превращение ее в цивилизацию»¹⁷.

Аналогичную мысль о превращении европейской культуры на поздних стадиях ее развития в цивилизацию мы находим и у О. Шпенглера. «Каждая культура проходит возрастные ступени отдельного человека. У каждой есть свое детство, своя юность, своя возмужалость и старость. Со старостью наступающей цивилизации огонь ее души угасает».¹⁸

¹⁷ М.Вебер Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.

¹⁸ Шпенглер О. Закат Европы.Т.1. – М.: Наука, 1993. – С. 266.

Массовая культура несет мозаичное сознание¹⁹, представление о человеческой норме с точки зрения частоты проявления того или иного свойства²⁰ и конформный тип поведения²¹.

Имеется ряд современных отечественных и зарубежных исследований в области социологии и экономической социологии, посвященных исследованию механизмов регуляции социального поведения. Так, В.В. Радаев отмечает, что принятие значимости исторического и культурного контекста неумолимо подталкивает нас к признанию не одного, а целого *множества способов рациональности как регуляторов поведения*²². Экономисты упрощают свои модели посредством допущений о существовании иерархии между разными культурами. Предполагается, что общества делятся на современные (рационалистические) и традиционные. Причем первые заведомо выше вторых по уровню экономического развития, а вторые эволюционируют в сторону первых.

При рассмотрении поведения субъектов мы оказываемся вынужденными, согласно утверждению Т.Н. Заславской, «...затронуть еще один пласт общественной жизни - культуру,

¹⁹ Моль А. Социодинамика культуры. *Перевод с франц.* Изд.: «Прогресс». Москва 1973.

²⁰ Любые психологические тесты строятся по указанному принципу (Напр., см: Анастаси А. Психологическое тестирование. Пер. с англ. / Под ред. К.М. Гуревича. – М.: Педагогика, 1982. – 320 с.; Ядов В.А Социологическое исследование: Методология, программа, методы. Изд. «Самарский Ун-т», 1995; Пономарев Я.А. Психология творчества и педагогика. - М., «Педагогика», 1976.- С. 225 и т.п.)

²¹ Напр., Д.Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Изд-во «Питер», 1997.

²² Радаев В.В. Экономическая социология. Курс лекций: Учеб. пособие.— М.: Аспект Пресс, 1998.— 368 с. См.стр. 78.

так как нельзя писать о субъектах, игнорируя их нормоценностное сознание»²³.

В числе механизмов регуляции поведения А.Л. Слободской рассматривает нормы, традиции, систему воспитания, менталитет, идеологию и ситуацию, «...в которой оказывается действующий человек, и теми ролевыми предписаниями, которые определяют поведение на данный момент времени»²⁴.

В.А. Спивак рассматривает интегрированные индикаторы поведения организации по отношению к субъектам, «в качестве которых может служить (и служит) формулировка миссии компании и ее целей, рейтинг компании, публикуемый в СМИ по результатам исследований, имидж (наличие или отсутствие «добротного имени»), наличие сертификата качества по международным стандартам ISO, участие в Бюро Безупречного Бизнеса, проявления социальной ответственности и т.п. Некоторые из этих параметров влияют на субъектов в наибольшей степени»²⁵.

В работах И.В. Андреевой, являющихся продолжением традиций исследования механизмов регуляции поведения в рамках социокультурного подхода, были выделены следующие характеристики социокультурной среды (табл. 1.1)²⁶.

²³ Заславская Т.Н., Рывкина Р.В. Социология экономической жизни: Очерки теории. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1991. - 448 с.

²⁴ Слободской А.Л. Экономическое поведение: социально-психологическое обоснование теоретической типологии: Препринт- СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1994, - 46 с. С.14.

²⁵ Спивак В.А. Корпоративная культура. – Изд-во Питер, СПб., 2001.

²⁶ Экономическая психология/ Под ред. И.В. Андреевой – СПб: Питер, 2000. – 512 с. С.75.

Таблица 1.1

Основные признаки социокультурных составляющих

Социокультурная среда			
Признаки	Культура	Цивилизация	Массовая культура
Социальный механизм регуляции поведения	Ценности, нормы, традиции	Цели социальных систем (организаций)	Конформные реакции
Способ социальной ориентации	Внутренний мир	Порядок внешнего мира	Включенность в массовую аудиторию
Структура личности	Иерархия ценностей	Система знаний	Мозаичная структура сознания
Тип образования	Воспитание	Социоинженерия	Информирование
Результат образования	Субъект принятия решений	Подсистема целеустремленной системы	Жертва обстоятельств
Единица поведения	Поступок	Отдельная функция	Движение
Новообразования личности в процессе образования	Система ценностей	Инструментарий	Отсутствуют
Цель развития	Рост (сохранение) возможностей человека	Совершенствование конструкции	Создание имиджа (соответствие стандарту)
Ведущий тип взаимоотношений между людьми	Взаимоуважение	Взаимоуправление	Взаимоиспользование

Социокультурная среда многослойна, внутренне противоречива. Выделим ее основные компоненты.

Культура - иерархически организованная система устойчивых во времени потребностей, видов деятельности, любой ценностно окрашенной информации, передающихся из рук в руки и сохраняющих внутренний смысл для каждого последующего поколения.

Цивилизация - система институционализированных культурных образований, представляющих собой формализованные, закреплённые нормативно практики или общественные отношения²⁷, стремящихся к сохранению и воспроизводству самой структуры. Цивилизация не исключает культуры, но может существовать в определенной степени независимо от нее. Так, церковь, образованная институализацией отношений веры, может последнюю сохранять, но существовать практически независимо от нее; наука - быть таковой или превратиться в некий ритуал и т.д. Полное господство цивилизации означает гибель культуры, а значит, и деградацию общества.

Массовая культура представляет собой связанный с резким ростом численности населения и развитием средств массовой коммуникации способ хранения и передачи информации, который становится основным регулятором поведения. Так, Д. Белл считал, что массовая культура – это своего рода организация обыденного сознания в информационном обществе, особая знаковая система или особый язык, на котором члены информаци-

²⁷ Там же. – С.35.

онного общества достигают взаимопонимания²⁸. Целерационального человека массовая культура ставит в ситуацию поиска нужной информации, защиты от ее потоков или лавирования в них. Если целерациональность не выражена (что характерно для людей, участвующих в массовых профессиях), то человек начинает реагировать на предоставляемую массовой аудиторией информацию как на единственную реальность, внешние обстоятельства, и подчиняется их воздействию как основному регулятору поведения.

1.3. Природа и сущность организационной культуры.

Ким С. Камерон и Роберт Э. Куинн отмечают, что концепция организационной культуры имеет истоки в двух разных дисциплинах: антропологии (например, в формулировке «организации – это культуры») и социологии (например, в формулировке «организации *обладают* культурами»)²⁹. Для того, чтобы дать оценку тем или иным характеристикам организационной культуры, например, общепризнанным ценностям, правилам и традициями, необходима опора на функциональную, социологическую традицию, в рамках которой культура трактуется, как атрибут организации, который может быть измерен отдельно от других организационных феноменов, а менеджеры в состоянии четко опре-

²⁸ Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. – М., 1993.

²⁹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2002.

делять различия между организационными культурами и заниматься изменением культуры и измерять культуру, используя эмпирические приемы. Антропологический же подход предполагает, что организационная культура может рассматриваться только как метафора и неотделима от самой организации.

Используя социологический подход, необходимо четко определить, какие именно культурные аспекты подлежат рассмотрению и каким образом должна быть определена концепция культуры.

Имеются различные точки зрения на сущность организационной культуры.

Э.Шейн рассматривает организационную культуру как своеобразный способ адаптации организации к социокультурной среде. Организационная культура – это «совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам»³⁰. В таком понимании опускается вопрос о том, насколько разработанные определенной группой убеждения могут стать убеждениями для других людей, и что для этого нужно было бы делать менеджерам.

³⁰ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002.

У.Оучи по образу известной "теории "X" и "У""", разработанной МакГрегором, создал "теорию "Z"". Для Оучи культура состоит из собрания символов, церемоний и мифов, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях³¹. Вопрос о том, насколько все эти элементы культуры внутренне принимаются приходящим из внешней среды персоналом и становятся регулятором его поведения, не поднимается.

Образное описание организационной культуры дает немецкий психолог Р.Рюттингер: "Не только наблюдать и анализировать культуру, но и понимать ее означает - схватиться вначале за облако. Культура и связанные с ней представления о ценностях не являются жесткими понятиями, как организация структуры и процесса, стратегии и бюджеты. Культура - это самый мягкий материал из всех, которые существуют. Но "мягкое" оказывается "жестким" на преуспевающих предприятиях".

Антрополог М.Мид характеризует культуру, в том числе организационную, как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива³². Такой подход представляется нам перспективным с практической стороны: если определить основные регуляторы поведения персонала организации, характеризующейся высокими экономическими и социальными показателями, можно способствовать созданию коллективов, отличающихся, например, стрем-

³¹ Там же. – С. 8

³² Мид М. Культура и мир детства. - М. 1988. - 323 с.

лением повысить качество работы, новаторством, сплоченностью и т.п.

Были попытки разных авторов представить те организационные характеристики, которые отличают одну культуру от другой и на которые можно воздействовать. Самые популярные в настоящее время в нашей стране исследования принадлежат уже упоминавшимся выше авторам К.Камерон и Р.Куинну. В их работе культура организации оценивается по таким параметрам:

1. принципы внутриорганизационных отношений;
2. общий стиль лидерства;
3. особенности управления персоналом;
4. связующая сущность организации;
5. стратегические цели;
6. критерии успеха.

Представим параметры организационной культуры, регулирующие поведение персонала, исходя из типологии К.Камерон и Р.Куинна (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2.
Организационная культура как регулятор поведения

Параметры организационной культуры	Тип организационной культуры			
	Клановая	Бюрократическая	Рыночная	Адхократическая
Направленность	Удержание властных функций в руках круга конкретных лиц	Соответствие плановым показателям	Победа над конкурентами	Создание бренда
Основной механизм регуляции поведения персонала	Решение конкретного лица	Нормативные документы, должностные инструкции	Стремление к конкурентоспособности	Ответ на изменение внешней среды
Принцип отбора персонала	Лояльность персонала	Формальные требования	Уровень профессионализма	Личностные характеристики (способность работать в команде)
Привлекательность фирмы для персонала	Защищенность, встроенность в некую целостность	Возможность реализации формальных прав	Возможность реализации высокого профессионализма	Возможность реализации личностных особенностей
Обучение персонала	Обретение социального капитала	Получение диплома определенного образца	Знания, умения навыки – образовательный капитал	Знания, умения навыки, а также способность к командной работе
Основа инноваций в персоналом менеджменте	Делегирование полномочий наемным профессионалам-менеджерам	Совершенствования в области делопроизводства	Совершенствование методов отбора, обучения, мотивирования и т.д. персонала	Совершенствование командной работы

Из приведенной таблицы следует, что понимание менеджерами своих основных функций и совершенно конкретные действия по их выполнению могут удерживать организацию в определенном типе культуры. Если же понимание и действия менеджеров меняются (например, приоритет при отборе персонала начинает отдаваться не столько принципиально лояльным людям – родственникам, знакомым и т.п., сколько определяемым с помощью формальных процедур высоким профессионалам), может измениться и тип организационной культуры.

Кроме менеджеров, носителями организационно-культурных отличий является любой член коллектива, рассматривающий данный тип как привлекательный. Так, чем более агрессивной и нестабильной понимается внешняя социально-экономическая среда, тем в большей мере претенденты на ту или иную вакансию хотят быть не просто работниками организации, но и «своими людьми». Следовательно, субъектом организационной культуры может быть любой член организации, и в интересах каждого из них, исходя из характеристик внешней и внутренней среды, может быть сохранение существующего типа организационной культуры или его изменение.

1.3.Общее и различия понятий «организационная культура» и «корпоративная культура».

Исследования организационной культуры отечественными авторами, появившиеся в начале 1990-х гг. (В. Д. Козлов и др.),

были посвящены знакомству аудитории читателей с наработками западных ученых. В начале 2000-х гг. появился ряд адаптированных западных моделей диагностики организационной культуры российскими исследователями, а также американскими авторами.

Рассмотрим основные точки зрения на определение организационной и корпоративной культуры, представленные отечественными исследователями:

1. Организационная культура тождественна корпоративной культуре - В. В. Козлов, А. А. Козлова³³, А. В. Плотников³⁴, О. А. Родин³⁵, Э. А. Уткин³⁶, - и означает что, как и организационная, корпоративная культура описывается при помощи одинаковых терминов: «философия и идеология организации», «ценностные ориентации», «верования», «ожидания», «нормы», «базовые предположения», «артефакты». Авторы, придерживающиеся данной точки зрения, апеллируют к западным концепциям, в которых используются “corporate culture” и “organizational culture” как взаимозаменяемые. Идея соотношения общего (универсального) и частного (развитие конкретных черт) - организационная и кор-

³³ Козлов В. В., Козлова А. А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2000. - №1. С. 35-38.

³⁴ Плотников А. В. Человеческий фактор в управлении: социально-гуманитарные аспекты менеджмента/Под ред. д.э.н. О. А. Страховой: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999.

³⁵ Родин О. А. Управление развитием организационной культуры на современном предприятии. Автореф. дисс. к.э.н. – Воронеж, 1999.

³⁶ Уткин Э. А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 1998.

поративная культура - также отражает данный подход и представлена в работах В. А. Спивака³⁷.

2. Количественный подход к разделению сфер употребления терминов через определение размеров организации встречается в работе О. А. Сайченко³⁸, где утверждается, что корпоративная культура свойственна большим торговым и производственным корпорациям (учитывается форма экономической и юридической структуры), организационная культура – признак средней или мелкой организации.

3. Отрицание термина «корпоративная культура» предложено О. К. Слинковой в силу его неоднозначности в российской науке. Слинкова считает, что употребление корпоративной культуры увеличивает разночтения, поэтому рекомендует использовать более «четкий, понятный и имеющий обобщающий характер термин – организационная культура»³⁹.

4. Организационная культура и корпоративная культура – самостоятельные феномены, различающиеся по способу возникновения и формирования (корпоративная культура специально проектируется, разрабатывается и внедряется руководством организации, а организационная культура складывается спонтанно как результат развития собственно организации). Данную пози-

³⁷ Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001.

³⁸ Сайченко О. А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий / Автореф. дис. ... к.экон.наук. – СПб., 2002.

³⁹ Слинкова О. К. Понятийный аппарат концепции организационной культуры http://conf.bstu.ru/articles/list/?conf_id=28&page=5&sort=organiz+desc&dir=

цию разделяют В. Л. Михельсон-Ткач, Е. Н. Скляр⁴⁰. В рамках данного подхода вызывает интерес оригинальная концепция Э. А. Капитонова⁴¹: массовая культура является социокультурной средой возникновения, развития и функционирования корпоративной культуры - преемницы организационной культуры в постиндустриальную эпоху и отражает новые тенденции в сфере управления (ориентация на духовно направляемый менеджмент, командный потенциал работников, нематериальные ценности - мотивации, создание корпораций – сообществ).

Корпоративная культура как инструмент регуляции поведения персонала в организации сформировалась в условиях особой социокультурной среды - массового общества. Индустрия высоких технологий и психосостояний внесла новые характеристики как организаций, так и персонала: 1) тенденции организаций не вкладывать в развитие персонала, а «перехватывать» «готовых» специалистов на конкретные должности диктуются современными темпами производства; 2) в условиях замещения бюрократических структур на более гибкие и менее иерархические проявляется новое понимание карьеры – межорганизационной.

Данные причины послужили складыванию механизма, стимулирующего «культурным» инструментарием поведение сотрудников организации. По нашему мнению, основным отличием

⁴⁰ Михельсон-Ткач В. Л., Скляр Е. Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка // Менеджмент в России и за рубежом.-2002.-№1.

⁴¹ Капитонов Э. А. Корпоративная культура: стратегическое направление развития социально-трудовых отношений: Монография. – Ростов н/Д: Изд-во Рост.ун-та, 2003.

корпоративной культуры от организационной является ее внешне заданная система ценностей, норм и правил, нацеленных на повышение результативности организации. Таким образом, корпоративная культура - *инструмент управления при помощи внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности организации.* Это достигается регуляцией поведения персонала на основе социотехнологий: массового тиражирования образа жизни, всемерно поддерживаемого со стороны высшего руководства, закрепления ценностно насыщенных требований во внешних атрибутах (условия, предъявляемые к внешнему виду работника, исключаящие, например, свободу в определении выбора ткани для костюма, марки автомобиля и т. п.). Таким образом, корпоративная культура как инструмент управления, разрабатывается группой экспертов в лице руководства (группой внешних экспертов) с определенными акцентами на наиболее эффективных для компании образцах поведения персонала.

Таблица 1.3

Различия организационной и корпоративной культуры систематизированы по признакам.

Признак	Организационная культура	Корпоративная культура
1. Природа возникновения, обусловленность	Условиями внешней среды, в т.ч. национальной культурой	Внутренними целями организации, заданными конкретными людьми
2. Механизм трансляции	Традиции, передача новичкам успешных моделей «старожилами»	Заданные/предъявленные требования от администрации

3. Механизм подкрепления	Успешность моделей поведения во внешней среде	Символьная поддержка; поощрения и санкции
4. Содержание	Система ценностей персонала	Система управляющих принципов
5. Институционализация	Базовые представления персонала	Миссия, кодекс корпоративной этики
6. Уровень ценностного давления	Низкий	Высокий

За последние 10-15 лет можно констатировать появление новой волны публикаций на тему корпоративной культуры. Их общую направленность можно объединить заголовком: бегство от корпоративной культуры. Сегодня оказывается, что жесткое навязывание персоналу корпоративной системы ценностей и образцов поведения может вызывать сопротивление персонала, снижение лояльности к организации, протестное поведение. Дискуссии в прессе директоров по управлению персоналом связаны с кризисной ситуацией, порожденной огульным применением на практике концепции корпоративной культуры. Психосоматические заболевания, к которым приводят навязанные «правила игры», заявленные цели и принципы организации, противоречащие ценностным ориентациям работников, многочисленные ограничения становятся причинами увольнений наиболее перспективного персонала в поисках менее регламентированной работы.

Накал существующей ситуации в управлении связан с прогнозами изменения рынка труда в ближайшие десятилетия. Последствия спада рождаемости в 1990-е гг. начнут сказываться уже в 2008 г. не только на системе высшего образования (количество

поступающих не будет превышать количества мест в вузах), но и на производстве: к 2012 г. недостаток в квалифицированных специалистах будет ощущаться среди работодателей. Вариант решения данной проблемы для России за счет мигрантов в значительной мере упущен: страны Европы давно опередили в конкурентной борьбе за высококвалифицированных специалистов. Для современной России актуален вопрос формирования миграционной привлекательности. В такой ситуации важным становится вопрос об управляемости организацией и поведением сотрудников, обладающих различными ценностными ориентациями, обусловленными преобладающими ценностями национальных культур. Эта ситуация склоняет обратиться к феноменологическому подходу к организационной культуре.

Еще одна причина обострения интереса ученых к феноменологическому подходу – попытка «заимствовать» опыт управления. Сегодня имеется значительное число работ, в которых высказывается сомнение в такой возможности. Пределы применимости японской, китайской, западногерманской моделей управления в другие страны активно обсуждаются отечественными и зарубежными авторами. Появляются и работы, в которых прямо указывается на взаимосвязь национальной культуры и преобладающего типа организационной.

Таким образом, изучение и разработка концепции организационной культуры в рамках рационально-прагматического и фе-

номенологического подходов эволюционировали вплоть до их конвергенции.

Исходя из анализа исследований организационной и корпоративной культур, мы принимаем следующие положения:

1. Доминирующая организационная культура фирмы формируется на основе социокультурных характеристик внешней среды, носителями которых является персонал. Закономерности формирования организационной культуры изучались, в основном, в рамках феноменологического подхода.

2. Корпоративная культура является инструментом управления при помощи внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности организации. Закономерности формирования корпоративной культуры изучались, в основном, в рамках рационально-прагматического подхода.

3. Эффективность корпоративной культуры как инструмента управления организацией во многом зависит от учета особенностей организационной культуры, которая должна быть заложена в ее основу.

1.5. Эволюция наук об управлении: корпоративная культура как инструмент управления персоналом организации

В современной отечественной литературе достаточно подробно во многих источниках рассмотрена эволюция основных

научных подходов к управлению персоналом. Большинство авторов вслед за М.Х. Месконом⁴² усматривают несколько основных этапов ее развития.

В работе Базарова указывается на два основных подхода в работе с персоналом: доктрину научного управления, или научную организацию труда; и на доктрину человеческих отношений. Причем подчеркивается, что хотя «появление множества школ в области кадрового менеджмента делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов»⁴³, происходят явные сдвиги в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления за счет проникновения идей гуманистической психологии, максимального вовлечения персонала в дела фирмы, демократизации стиля организационного поведения и делегирования ответственности, инвестирования в человеческий капитал, формирования многофункциональных рабочих и управленческих команд и т.д.

В работе А.Я.Кибанова управление персоналом справедливо рассматривается в числе наук о труде, и в основу развития управления персоналом закладывается эволюция труда и отношения к труду работников организации⁴⁴.

Все перечисленные подходы к эволюции управления персоналом сходны тем, что в их основе, так или иначе, различается

⁴² М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури Основы менеджмента: Пер. с англ.— М.: «Дело», 1992.

⁴³ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: Мастерство, 2002.

⁴⁴ Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие : Для студентов вузов по спец. "Менеджмент" / [Д.э.н., проф. Кибанов А.Я., к.э.н., проф. Баткаева И.А., д.и.н., проф. Ворожейкин и др.] ; Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова ; М-во общ. и проф. образования Рос. Федерации, Гос.ун-т упр. - М.: ИНФРА-М, 1999.

человеческий фактор, являющийся объектом управления.

Известно, что управление получило статус науки благодаря усилиям Ф.У.Тейлора, обратившего внимание на значение человеческого фактора в организации, под которым он понимал человека физического труда, занимающего равноценное положение среди прочих факторов производства. Потребности такого человека, по мнению Тейлора, основывались на его стремлении к максимизации экономической выгоды, что позволяло легко управлять таким человеком, поощряя его максимальную производительность.

Ф.Тейлор стремился повысить эффективность производства за счет изучения и стандартизации рабочих операций и разработки и применения норм для работников, находящихся на уровне ниже управленческого. Разумеется, при стремлении сократить издержки на персонал, пересмотр норм вследствие роста производительности труда значительно опережал рост заработной платы. Но личность самого работника, который мог быть с чем-то не согласен, по-своему понимал справедливость оплаты труда, в зависимости от своих особенностей по-разному воспринимал содержание труда, не учитывалась Ф.Тейлором, для которого объектом управления являлась совокупность отдельных функций работника, занятого выполнением стандартных рабочих операций.

Следующая концепция базируется на постулатах административной (бюрократической) школы, разработанных А. Файолем и М. Вебером, получившей признание в 1920-1950 гг. Отличи-

тельными особенностями данной концепции является главенство стандартных процедур и правил, разработанных и документально зафиксированных менеджерами, а также четкая иерархия и вера в законность власти. В данном случае объектом управления является уже человек в правовом поле с четкой иерархией, правилами и законной властью. Предполагалось, что основные механизмы социальной регуляции внешней среды, из которой набирается персонал в организации, и в первую очередь, нормы права, должны отражаться в тех нормативных документах, которые являются основными социальными регуляторами для персонала в организации.

Контракт, который работник заключает с работодателем, а также должностная инструкция, являются основными нормативными документами организации. Они разрабатываются и действуют в организации для работников всех уровней – от младшего исполнителя в самом низу управленческой иерархии до генерального директора. Если принять, что законное – справедливо, то бюрократия предполагает один закон для всех наемных работников.

Школа человеческих отношений, пришедшая на смену классике, во главе с Э. Мэйо и успешно развивавшаяся с 1930 до 1960-х гг. стремилась удалить недостатки предшественников и «учесть различные аспекты социального взаимодействия, мотивации и ценностных ориентаций личности, характера, власти и

авторитета, проблем лидерства и коммуникаций»⁴⁵. Объектом управления, согласно данной концепции, уже является человек с системе социальных отношений, в частности, в малой группе. Становится ясной также и необходимость учета еще одной немаловажной его потребности – социального признания.

Развитие управленческих наук в 1950-1980гг. становится толчком для выделения нового направления – ресурсного подхода, у истоков которого стоят такие фигуры как Д. МакГрегор, Ф. Херцберг. В рамках этой концепции повышение эффективности организации достигается за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Объектом управления при ресурсном подходе служит человеческий капитал, в который необходимо инвестировать средства. В качестве методов стимулирования здесь используется возможность творческой самореализации, причастности к управлению.

Следующая концепция управления – корпоративная культура – получила развитие в 1970-1990-х гг. благодаря исследованиям К. Камерона, Э. Шейна и основывается на внедрении и пропагандировании определенной системы ценностей, образа жизни, образцов поведения внутри организации⁴⁶. Объектом управления в рамках данного подхода является человек в ценностной среде.

⁴⁵ Корицкий Э.Б. Развитие науки о менеджменте в России в 1900-1950-е гг.// Российский журнал менеджмента, Том3, №1, - 2005, С.141.

⁴⁶ Бетина О.Б. Корпоративная культура как инструмент управления организационным поведением (на примере вуза): автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н., СПб: СПбГИ-ЭУ., 2007.

Среди причин, способствовавших разработке западными исследователями концепции организационной культуры в конце 70-х гг. XX века, можно выделить следующие:

1. Экономические. Экономический прорыв Японии в лидеры рынка был назван западными специалистами «японским чудом», а анализу успеха было посвящено большое количество работ. Это исследования У. Оучи и Р. Джонсона, Дж. Киза и Т. Миллера, Б. Торнболла, Н. Оливера и Б. Уилкинсона, А. Мориты, в которых утверждается, что в основе финансового преуспевания организаций лежат культурные факторы управления деятельностью.

2. Кросскультурные. Разрастание крупных промышленных предприятий до размеров транснациональных корпораций подняло ряд проблем, связанных с управлением географически удаленными структурами. Руководители предприятий заметили, что одни и те же методы управления по-разному срабатывают в центральном офисе и его представительстве, погруженном в иную социокультурную среду. Кроме того, совершенно непохожие поведенческие реакции персонала наблюдались и в разных организациях, находящихся в одной социокультурной среде. Постановка данных вопросов стимулировала активные исследования в области организационной культуры, которые привели к разработке методов управления персоналом с учетом различных национальных культур.

3. Рациональные / научные. Успехи наук о человеке, в частности, социальной психологии, такие как разработка концепций

когнитивного диссонанса, аттитюдов, каузальной атрибуции и др., привлекли внимание к нерациональным чертам индивидуального поведения в организациях, которые практически не подвергались воздействиям традиционных управленческих методов и требовали нового осмысления представителями управленческих наук.

Исследования К. Камерона и Р. Куинна 80-х начала 90-х годов XX века были посвящены изменениям организационных культур с точки зрения их согласованности. Было доказано, одновременное действие противоречивых законов, правил, норм и ценностных ориентаций, присущих различным типам организационных культур, приводит к сбоям в функционировании организации. Так, К. Камерон подчеркивал, что согласование ценностей, установление любых, но единых правил, восстанавливают организацию, предотвращают ее упадок и разрушение.

Наибольшее распространение среди практиков получило понимание управления организацией Э. Шейна, К. Камерона, Д. Денисона и др., рассматривающих воспроизведение поведенческих шаблонов персоналом как показатель высокой управляемости организацией. Управляемость организацией была связана с ее результативностью, отчасти выражающейся в экономических показателях. Таким образом, управление организацией и ее эффективность были связаны с совершенствованием организационной культуры. В 1990-е гг. проблематика организационной культуры превратилась из узкого направления в менеджменте в одну из

главных составляющих концепции управления организацией. Окончательное формирование взглядов на организационную культуру как механизм регуляции поведения персонала в отечественной управленческой науке произошло вскоре после распада СССР, проявившись в ситуациях, когда «рыночные» управленческие решения оказались малопродуктивными в постсоветской организационно-культурной среде.

Массовые профессии, занявшие среди прочих в период формирования общества потребления главное место, потребовали адекватных методов управления персоналом. Сложный и дорогостоящий отбор персонала, его обучение (инвестиции в человеческий капитал), трудоемкая оценка - представились менеджерам по персоналу высокозатратными в крупных городах и объемных рынках труда. Казалось, что сократить затраты на персонал возможно, если за невысокую оплату труда принимать всех желающих и более или менее подходящих, проводя вводные тренинги, позволяющие «войти» в профессию.

Ответственность за результат тренинга несет его разработчик и тренер – социо- или психотехнолог, который занят изучением особенностей массовой профессии, конъюнктуры внешней среды, особенностями организации, определением психотипов участников и т.п. Такое широкое поле деятельности открывает для менеджера по персоналу возможность «вынести свою позицию» за пределы организации (тем более, что в фокусе рассмотрения оказывается большое число однотипных по целям, дея-

тельности, структуре и внешней среде организаций) и создать собственную консалтинговую организацию, обслуживающих целую сферу массовой деятельности.

Социальным контекстом управления здесь служит информационная среда (массовая культура); в качестве ведущих потребностей персонала организации как объекта управления подразумевается поиск ориентиров в этой среде. Управление человеком в массовой культуре требует особых методов: средства массовой коммуникации, создание стереотипов, бренды. Все это включает разработку социо- и психотехнологий как главного элемента управленческого воздействия.

Таблица 1.4

Эволюция концепций управления в разрезе функций менеджера (по персоналу)

Концепция Школа	Объект управления	Основные потребности персонала	Функции менеджера (по персоналу)	Подразделение, основные задачи	Подходы к изменению результативности работника
Использование трудовых ресурсов Ф.Тейлор Г.Форд	Отдельные функции работников	Экономические (заработная плата) Безопасности	Наем Увольнение Оплата труда Безопасность труда Нормирование труда Контроль результатов труда	Отдел НОТ Отдел труда и заработной платы Линейные менеджеры	Затраты (в основном, затраченное время) Результат Экономическая эффективность
Управление персоналом или административный подход М.Вебер А.Файоль	Наемный работник, заключающий договор в правовом поле Функционально-профессиональная роль Должность в организации	Законности	Делопроизводство в кадровой сфере Разработка должностных инструкций и других нормативных документов Урегулирование трудовых конфликтов	Отдел кадров Линейные менеджеры	Достижение плановых показателей
Управление чело-	Человеческий ка-	Получение	Мероприятия по	Служба управле-	Расчет эффектив-

веческими ресурсами	питал как ресурс организации	прибыли с использования собственного ЧК	эффективным инвестициям в ЧК	ния персоналом в общей организационной структуре предприятия	ности инвестиций в ЧК
Управление человеком - гуманистический подход Школа человеческих отношений Э.Мэйо Я.Морено Р.Ликерт Р.Блейк К.Мацуксита	Человек в системе социальных отношений Малая группа Коллектив Команда	Социальные: причастности, признания, уважения и др.	Создание условий для эффективного функционирования группы Урегулирование межличностных и межгрупповых конфликтов	Промышленно-социологические и психологические службы в организациях	Эмерджентный и синергический эффекты группы Лояльность персонала Трудовой энтузиазм
Концепция корпоративной культуры	Человек в социокультурной среде	Ценностно-обусловленные	Управление поведением людей и групп в организации	Отделы и специалисты по диагностике и совершенствованию организационной культуры	Соответствие поведения личности «стандартам качества»
Социоинженерия	Человек в информационной среде	Целеобусловленные	Разработка социопсихотехнологий	Отделы и специалисты по социопсихотехнологиям	Результативность использования технологии

2 Современные подходы к изучению организационной культуры

2.1. Методы изучения организационной культуры

Поскольку культурология является самостоятельной наукой, она характеризуется и наличием собственных методов познания. Так, А.Я. Аванесова под методами культурологи понимает «совокупность аналитических приемов, операций и процедур, используемых в анализе культуры и, в определенной степени, конструирующих предмет культурологического изучения»⁴⁷. Но можно назвать и методы, общие или схожие для различных наук. Так, для социальных и гуманитарных, к которым относится культурология, выделяют четыре большие группы методов, различающихся по цели и конечному результату.

К первой группе относятся эмпирические, или наблюдательные методы. В первую очередь, к ним относится наблюдение.

Наблюдение - метод, состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений того или иного культурного объекта, факта или события. Наблюдателем должен быть специально обученный человек. В интерпретации результатов наблюдений следует обратить внимание на то, что одни и те же явления могут пониматься неоднозначно.

⁴⁷ Культурология. XX век. Энциклопедия. Т.1. — СПб.: Университетская книга; 000 “Алетейя”, 1998. - 447 с.

Ко второй группе относятся организационные методы. Они, в свою очередь, подразделяются на сравнительный и лонгитюдный и комплексный методы.

Сравнительный, или метод поперечного среза, заключается в сопоставлении различных групп населения на определенный момент времени по каким-либо важным для культурологи признакам (принадлежность к определенной субкультуре или организационной культуре; социальное положение, возраст, образование).

Можно сравнивать отдельных людей, разные группы. Сравнение может осуществляться в рамках развития той или иной социокультурной среды. При этом выявляются детерминанты формирования механизмов регуляции поведения, системы отношений к тем или иным явлениям действительности и т.п.

Лонгитюдный - метод продольного среза, состоящий в многократных обследованиях одних и тех же лиц (групп) на протяжении длительного времени. Он позволяет выяснить, например, особенности социализации персонала в той или иной организационно-культурной среде, культурные основания в формировании девиаций и психопатологий (например, при резкой смене культурных ценностей), темпы и особенности аккультурации мигрантов в новую для них культурную среду и т.п.

Комплексный метод – это такой способ изучения культурных явлений, при котором в исследовании участвуют представители разных наук. Это позволяет установить связи и взаимозави-

симости между явлениями разного рода, а также включить элементы сравнительного и лонгитюдного методов. Он применяется в связи с недостаточностью изучения явлений культуры каким-либо одним методом.

К следующей большой группе методов относятся экспериментальные методы. Они отличаются от наблюдения (эмпирического метода) активным вмешательством в ситуацию со стороны наблюдателя. В экспериментальном методе материал получают посредством специально проведенного эксперимента, опыта. Используются они во многих науках, но в культурологии отсутствие умело поставленного эксперимента может оказаться крайне опасным.

Лабораторный эксперимент проводится в специально оборудованных лабораториях. В психологической культурологии, например, исследуются память, восприятие, внимание, время протекания психических процессов, быстрота реакции и многое другое с помощью специальных приборов. Суть метода заключается в сравнении результатов с субъективными, существующими в сознании человека эталонами (экспертными оценками громкости, яркости, интереса) и объективными, находящимися вне сознания человека (порогами сенсорной чувствительности и др.).

Метод корректен, но испытуемый знает, что он идет на исследование, и это необходимо учитывать при анализе результатов.

Естественный эксперимент проводится в естественных условиях. Испытуемые не подозревают, что над ним совершается эксперимент, и ведут себя обычно.

Искусственный эксперимент. Испытуемые знают, что участвуют в эксперименте. Метод корректен, но результат может быть искажен тем, что испытуемые нередко стараются вести себя согласно ожиданиям экспериментатора.

И, наконец, к четвертой группе относятся диагностические методы, в первую очередь, опросы и тестирование.

Опросы делятся на письменные (анкетирование) и устные (интервьюирование), очные и заочные (почтовые, телефонные, экспертные, Интернет-опросы, опросы с помощью СМИ), экспертные и массовые, выборочные и сплошные, локальные, региональные, общенациональные и т.п.

Тестирование проводится с помощью тестов – заданий стандартной формы, по которым и идут испытания. Существуют сложные методики их составления, проверки на валидность (то есть мерность) и надежность (получение одинаковых результатов при повторном измерении), достоверность и многое другое.

Тесты могут представлять собой вопросники с большим или меньшим количеством вопросов, небольшие задачки, рисунки.

2.2. Системный подход к изучению организационной культуры

Наиболее популярным в изучении организационной культуры является системный подход, ориентированный на понимание организационной культуры как системы определенным образом упорядоченных взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей системы. В таком случае культура организации является подсистемой осуществляющей определенную целенаправленную деятельность организации.

С позиции системного подхода организационная культура и ее элементы исследуются с позиции управления организацией в целом.

В зависимости от характера влияния организационной культуры на общую результативность деятельности предприятия можно выделить позитивную и негативную корпоративную культуру.

Позитивная - стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная: интегративная, стабильная) либо его развития (личностно-ориентированная: интегративная; нестабильная). Позитивная организационная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа. Позитивная культура характеризуется следующими признаками:

1. Восприятием сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.

2. Осознанным принятием личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Это в совокупности, порождает добросовестное отношение к своим производственным обязанностям как норму поведения работника, регулируемую общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;

3. Ориентацией сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализацией такого рода ориентации формирует у работников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;

4. Позитивной оценкой влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;

5. Ощущением взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового

взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Позитивная организационная культура, ассимилирует положительные мифы, основанные не на манипулятивно-психологической пропаганде, "разоблачение" которых существенно ухудшает отношения работников к организации, а отражающие реальное положение дел. Мифы позитивной корпоративной культуры, отражая тенденции развития сферы ценностей организации, ориентируют сотрудников на построение соответствующих им моделей поведения, реализация которых в деятельности стимулирует эффективность деятельности предприятия.

Негативная - препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегративная; стабильная, либо нестабильная). Она отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако, не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Если влияние организационной культуры на эффективность организации осознается, она может выступить серьезным механизмом управления поведением персонала. В таких случаях можно говорить о корпоративной культуре как об рефлексивной организационной культуре значительной однородности, высокого уровня развития, несущей максимум черт индивидуальности данной организации (корпорации).

Характер корпоративной культуры проявляется через систему отношений:

1) отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;

2) их отношение к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней;

3) функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения и к деятельности, и к предприятию.

Специфика корпоративной культуры как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния корпоративной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, относительно чего они оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают таким образом, адекватные им ситуации.

Содержание корпоративной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудовой деятельности для большинства сотрудников.

Личностно-значимой является деятельность, посредством которой работник:

1) реализует и развивает свои актуальные и потенциальные способности, важные лично для него, исходя из общего контекста его индивидуальной жизнедеятельности;

2) реализует субъектное (т.е. рефлексивное и практически преобразующее) отношение к действительности, отражающее специфически человеческий способ жизнедеятельности.

Организационная культура проявляется на следующих уровнях:

1. На поверхностном - символическом через видимые артефакты (внешний вид и расположение предприятия, дизайн интерьера, степень удобства рабочих мест, организация питания, соблюдение фирменного стиля документации, внешний вид служащих, различные знаки отличия, принятая система коммуникаций).

2. На подповерхностном. Здесь изучаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Ценности подповерхностного уровня отражаются в организационном климате предприятия через следующие элементы:

- старшинство и власть;
- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
- роль женщин в управлении и в других областях;
- стиль управления и поведения руководителей;

- процесс принятия решений;
- кадровая политика фирмы;
- организация работы, дисциплина и трудовая этика;
- характер контактов;
- коммуникативная политика;
- пути решения конфликтов;
- проблема идентификации;
- характер межличностного общения;
- символика.

3. На глубинном. Здесь изучаются фундаментальные положения, которые трудно осознать даже членам организации: отношение к бытию, восприятие времени и пространства. На этом уровне формируется корпоративный дух фирмы. Корпоративная культура фирмы редко бывает однородной. Поэтому выделяют три типа культуры в зависимости от однородности:

- доминирующая культура – система ценностей, которая разделяется большинством сотрудников.
- субкультура – ценности меньшинства сотрудников
- контркультура – субкультура, которая находится в противостоянии с доминирующей культурой.

Корпоративная культура выступает в качестве механизма управления организационной социализацией ее членов. Организационная социализация - это вхождение сотрудников в культуру организации.

Процедура организационной социализации предполагает, что:

- Кандидаты тщательно отбираются в соответствии с нормами и ценностями действующей культуры организации.
- Первый профессиональный опыт в организации на новом рабочем месте заставляет новых сотрудников ставить под вопрос свои прежние стили поведения, взгляды и ценности. Это должно сопровождаться стимулированием работников открыто воспринимать организационные нормы и ценности.
- Проводится отработка первичных профессиональных навыков.
- Производится тщательная оценка и вознаграждение индивидуальных результатов.
- Поощряется приверженность к организационным ценностям.
- Вводится усиление понимания культуры через корпоративный фольклор.
- Определяются конкретные ролевые модели и характеристики, которые необходимо учитывать для того, чтобы добиться продвижения и успеха.

Основная задача развития человеческих ресурсов заключается в том, чтобы все работники занимали такие позиции, чтобы они стремились к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, потребности работников в развитии всегда

должны соответствовать потребностям развития компании, ее клиентов и общества.

Концепция развития работников фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

1. индивидуальный уровень (работники всех уровней развиваются с тем, чтобы стать внутри компании партнерами или предпринимателями, которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью);

2. групповой уровень (вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства);

3. организационный уровень (компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет вырабатывать свое видение нового состояния компании и окружающей среды).

Многие компании все еще предоставляют возможность для развития только руководящим работникам в форме «развития менеджмента». Однако такой подход не позволяет реализовать обширные таланты, которыми обладают все остальные работники. По всему миру в сфере промышленности действуют очень много «охотников за головами», и это указывает на то, что многим компаниям не удалось обеспечить развитие своих собственных человеческих ресурсов, — что наносит ущерб и работникам, и организации.

3. Организации. Понятие и типологии

Понятие «организационная культура» предполагает необходимость принять во внимание две его составляющих: культуру и организацию. Культурная составляющая была рассмотрена выше; рассмотрим представление об организациях. В зависимости от того, как они понимаются исследователем, можно выбрать те их институциональные зоны, которые оказываются важными и при анализе организационной культуры и в итоге, задают ее тип.

Существует множество подходов к пониманию сущности организаций и определений организации. Организация может быть определена как социальная группа, ориентированная на достижение взаимосвязанных специфических целей и на формирование высокоформализованных структур. М.Вебер в своем определении делает акцент на непрерывной целевой специфической деятельности, как бы «надстоящей» над отдельным человеком. Еще один взгляд, принадлежащий Ч.Барнарду, предполагает деятельность, осуществляющуюся через сознательную, преднамеренную и целевую координацию усилий двух или более лиц. Как правило, каждая организация предполагает желание ее членов участвовать в деятельности и наличие общей для них цели.

Г.Минтцберг разработал концепцию, согласно которой все организации включают в себя пять координационных механизмов как базовых элементов структуры, связывающих в единое целое все элементы организации. Координационными механизмами яв-

ляются взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация рабочих навыков. В процессе своей жизнедеятельности организации используют различные механизмы координирования и может иметь разную форму. Минтцберг выделил пять форм организации: предпринимательскую, машинную, профессиональную, инновационную, миссионерскую⁴⁸.

В 1970х годах И.Ансофф рассматривал организацию как систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой. Любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов, составляющих ее организационный потенциал. Основой организационного потенциала является культура организации (совокупность ценностей, систем и процедур, принятых в организации). Организационная культура подвержена наиболее сильному изменению со стороны выбранной стратегии организации⁴⁹.

Р.Холл понимал организацию как коллектив с относительно идентифицированными границами, нормативным порядком (уставом), ранжированием власти (иерархией), системами коммуникаций и координации членства (процедуры); этот коллектив существует на относительно постоянной основе в окружающей среде и занимается деятельностью, которая обычно связана с набором целей; деятельность имеет результаты для членов органи-

⁴⁸ Минтцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА : жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров; [пер. с англ.: Т. Мамедова, Е. Левина]. - М: Олимп-Бизнес, 2008..

⁴⁹ Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Пер. с англ. С. Жильцов]. - СПб: Питер, 1999.

зации, для самой организации и для общества⁵⁰. В зависимости от того, насколько различаются все выделенные в определении признаки организации, можно говорить об их типологии. Вместе с тем, Р.Холл никогда не претендовал на полноту описания организационных типов и подчеркивал, что в настоящее время вряд ли кто-либо из исследователей организаций может на такую полноту описания претендовать.

Для А. Этциони важно было, по какому принципу люди вступают в определенный тип отношений, лежащий в основе создания организаций. По этому признаку он выделяет три основных типа организаций: добровольные, принудительные и утилитарные. Добровольные организации - это ассоциации, члены которых обладают правом свободного вступления и выхода. Примерами таких организаций являются: клубы, различные добровольные общества, благотворительные организации и т.д. Члены таких организаций не получают платы за участие в их деятельности, а служат той или иной идее или заполняют свое свободное время. Понятно, что особенности культуры таких организаций основываются на тех традициях, способах поведения, ценностях, которые принципиально лежат в их основах. Смещение ценностей может послужить распаду такой организации, и аутентичная организационная культура является принципиальной для их существования. Членство в такой организации во многом определяется именно организационной культурой.

⁵⁰ Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты / [Пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева]. - СПб: Питер, 2001. - 509 с.

Членами принудительных организаций люди могут оказаться против своей воли. Например, клиника для душевнобольных, тюрьма, армия или организация, в которую специалист советского периода попадал «по распределению», а по большому счету, и само государство «за железным занавесом» могут быть рассмотрены как принудительные для некоторых своих членов организации. Вопрос социализации в такой организационной культуре – вопрос выживания для индивида. Известными являются факты полного перерождения людей под прессингом той системы ценностей, которая им навязывается. Способность сохранить собственную систему ценностей, пройдя принудительную организацию, удается исключительно людям и воспринимается как подвиг.

Утилитарные организации создаются с прагматическими целями. Это коммерческие организации, учебные заведения, партии, профсоюзы, правительственные и частные фонды принадлежат к числу формальных организаций, созданных людьми для выполнения насущных повседневных задач. Членство в таких организациях может определяться целями людей и (или) втянутостью в массовую деятельность.

Еще одна типология организаций предполагает их разделение на коммунитарные и некоммунитарные.

Коммунитарность означает такое свойство внешней для человека среды, которое предполагает её использование как единой нерасчленимой системы, части которой не могут быть обособле-

ны без угрозы её распада. Коммунитарность среды подразумевает неразрывность связей между элементами, её представление как единого целого, состоящего под общим управлением. Именно поэтому содержание институтов государства, развивающегося в условиях коммунальной среды, определяется, в конечном счёте, задачами согласования общественных усилий для эффективного её использования. Характерным примером такого типа внешней материально-технологической среды является сложившаяся в сельском хозяйстве Китая система заливного рисоводства, распространившаяся затем в Японии, Корее и Юго-Восточной Азии. Коммунарными являлись ирригационные системы Египта, противопаводковые системы восточных государств, системы водных путей, волоков и каналов Древней Руси и др.

В свою очередь, некоммунитарность означает технологическую разобщенность, возможность обособленности важнейших элементов материальной инфраструктуры и связанную с этим возможность их самостоятельного функционирования и частного использования. Некоммунитарность среда разложима на отдельные, не связанные между собой элементы, она обладает свойством дисперсности и может существовать как совокупность разрозненных, отдельных технологических объектов. В этом случае индивидуум или семья способны самостоятельно, без кооперации с другими членами общества, вовлекать части некоммунитарной среды в хозяйственное использование, поддерживать их эффективность и независимо распоряжаться полученными результата-

ми. Главной функцией складывающихся общественных институтов является обеспечение взаимодействия между обособленными хозяйствующими и социальными субъектами. Некоммунитарная материальная среда выражает себя в хуторских и фермерских хозяйствах, автономных системах тепло- и энергоснабжения, сети обособленных железных дорог и т.д.

Коммунальная среда, не поддающаяся расчленению, со временем приводит к относительному возрастанию роли структур, выражающих общий интерес, и созданию соответствующих систем управления во главе с центром и единых правил пользования коммунальной инфраструктурой для всех хозяйствующих субъектов. На каждом историческом этапе формируется соответствующая времени идеология, выражающая справедливость такого общественного порядка. В свою очередь, вновь создаваемые производственные объекты эволюционно воспроизводят коммунальные свойства и закрепляют на следующем историческом шаге вызванные ими институциональные особенности общественного устройства.

В странах с некоммунитарной средой, напротив, постоянно возрастает роль частных собственников в общественной жизни, что выражается в развитии системы соответствующих экономических и политических институтов и создании адекватных идеологических систем. Развивающаяся и совершенствующаяся некоммунитарная среда служит постоянной материальной основой для их воспроизводства».

Известны коммунитарные организации, отличающиеся своеобразными субкультурами. Например, хипповские коммунуны - сообщества людей, объединенных одной идеологией, общими ценностями, основными из которых являются непринятие любых видов насилия, уважение к окружающим людям и природе, отсутствие эгоизма, духовная работа над собой. Эту субкультуру нельзя назвать целостной. Периодически случается так, что на территории отдельно взятой квартиры или дома поселяются эти люди и живут одной дружной семьёй, через какое-то время это заканчивается, как правило, в силу того, что одни из них меняются сильнее, а другие остаются на том же уровне и не хотят что-то менять. Тогда такие коммунуны исчезают.

4. Факторы, влияющие на особенности организационной культуры

4.1 Внешние и внутренние факторы

Организационная культура, являясь одним из факторов управления в организации, в свою очередь, испытывает влияние внешней и внутренней среды. Успешное управление организацией определяется умением руководителей выявлять воздействующие факторы, их силу и интенсивность, прогнозировать возможные последствия и варианты их нейтрализации или же усиления. И наоборот, управленцы, игнорирующие, допустим, такие харак-

теристики, как подвижность внешней среды, рискуют оказаться в числе отстающих, тогда как конкуренты, учитывая высокую изменчивость, уже не только обновили технологии в производстве, обеспечили гибкость в сервисе, но и создали организационную культуру, поддерживающую изменения, где сотрудники нацелены на совершенствование выполняемой работы.

Обратимся к истории менеджмента, чтобы понять роль внешних и внутренних факторов в работах ученых. Периодически (под воздействием конкретной исторической ситуации) силы ученых концентрировались на внешней либо внутренней среде организации.

По отношению к внешним факторам можно отметить две противоположные тенденции:

- 1) фоновое значение внешней среды в менеджменте;
- 2) акцент на внешние условия.

Фоновое значение внешней среды прослеживается в работах классиков. Внешняя среда воспринималась как независимое поле существования, и по отношению к ней не наблюдается попыток управления. Так, Ф. Тейлор в условиях большого количества рабочей силы, не склонной к сложному труду, разрабатывает систему нормирования, позволяющую добиться более высоких показателей с простой системой стимулирования: премирования в случаях улучшения показателей и штрафов и увольнения за несоблюдение требований. Г. Форд вводит систему конвейера, которая позволила выполнять технологически сложные операции со-

трудникам с низкой квалификацией, существенно увеличив при этом нормы выработки.

К внутренним факторам внимание исследователей в основном обращается в периоды стабильности в обществе, в политической ситуации. На совершенствование внутренней среды и принятие во внимание особенностей отношений в организации были направлены работы А. Файоля, создавшего систему администрирования, Э. Мэйо, внесшего значительный вклад в область нематериального стимулирования сотрудников и других ученых.

Тенденция акцента на внешние условия как определяющие управление организацией датируется концом 1930-хх – 1950-ми годами, когда происходят бурные дискуссии по поводу организационного климата. Организационный климат рассматривается как управляемая внутренняя среда организации, с помощью которой можно защититься от неблагоприятных внешних факторов: привлечь и удержать квалифицированных сотрудников, стимулировать их повышение квалификации. Уже можно говорить о конкуренции среди работодателей как внешнем факторе и рынке труда, который начинает играть все большую роль для организаций. В середине XX века наблюдается дефицит персонала, обусловленный последствиями Второй Мировой Войны, а также стремление крупных держав к превосходству, которое стимулировало рост научных открытий, создание новых технологий, что немыслимо без высококвалифицированного персонала. Получается, что управление агрессивной внешней средой строится на

совершенствовании внутренней среды. Внутренняя среда, обеспечивая социально-психологический комфорт для сотрудников, обеспечивает поле для признания заслуг и обеспечения различного рода поддержки, мотивирования для сотрудников, тем самым удерживая их в данной организации.

В конце 1950-х гг. в управленческой мысли утвердились представления об организации как системе, связанной с внешним миром и испытывающей значительное влияние с его стороны. Системный подход не объяснял различия в результате деятельности у компаний, действующих в одном и том же сегменте. Учет действия конкретных внешних и внутренних факторов позволил более точно применять действующие теории управления, что и было сутью ситуационного подхода.

В 1970-1980-е гг. конкурентная борьба разворачивается за потребителя, который своим вниманием определяет жизнеспособность организации. Организации усиливают ориентацию на внешний фокус с тем, чтобы добиться расположения потребителей. Особенно это видно в таких отраслях знаний, как маркетинг и брендинг. Появляется огромное количество бестселлеров, таких как «Маркетинговые войны», «Поведение потребителей», «Менеджмент, ориентированный на потребителя», «Латеральный маркетинг», «Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции», «Герилья-маркетинг», «Общество мечты», «Почему мы покупаем, или Как заставить покупать», «Детский брендинг», «Войны брендов». В зависимости от степе-

ни конкуренции за потребителя с сфере деятельности компании выстраивается и тип организационной культуры. В низкоконкурентных средах формируются внутренне направленные культуры, целью которых является обеспечение высокого качества обслуживания и стабильности. В высококонкурентных сегментах складываются внешне ориентированные организационные культуры.

Современная ситуация 2008-2009 гг. демонстрирует еще большую подверженность организации внешним условиям: разорение большого числа компаний вследствие их зависимости от кредитов привела к новым показателям безработицы, составившим в РФ минимум в 2007 г - 4,2 млн. чел. С 2002 по 2007 гг. уровень безработицы ежегодно снижался, в марте 2009 г. он составил уже 7,5 млн человек⁵¹. «Подушка безопасности» от внешних условий оказалась далеко не у большинства компаний. Таким образом, руководитель, менеджер должен уметь выявлять значимые факторы внешней и внутренней среды для организации, их возможности и угрозы, определять адекватные способы реагирования, позволяющие организации выживать.

Мы будем рассматривать организацию с точки зрения поведенческого подхода, который основывается на том, что для выживания организации ей необходимо постоянно приспосабливаться, учитывая условия внешней среды, и управляя внутренней средой.

⁵¹ Россия обогнала ЕС и США. По росту безработицы // <http://www.zagolovki.ru/>

Вначале обратимся к внешней среде. Для этого необходимо определить, что понимается под внешней средой и какова ее структура.

4.2 Внешние факторы

Под воздействием различных внешних факторов формируется уникальная организационная культура. Так, организационные культуры американских компаний чаще характеризуются как конкурентные и агрессивные, тогда как шведские компании отличаются социальной направленностью. Специфика восточных культур коренится в особенностях организации жизни азиатских общин, испытавших влияние ценностей арабо-мусульманской, конфуцианской и индо-буддийской культур.

В результате главенства властвующих структур, коллективных форм организации частной жизни, подавления условий для предпринимательства утвердилась слабость индивида перед лицом общины и государства. Отношение отдельному человеку с точки зрения его полезности для конкретной общности привело к массовому состоянию людей в качестве функциональных исполнителей. Власть, политика в азиатском обществе воспринимались как сфера деятельности выдающихся лиц в основном из числа военных. Способ разрешения конфликтов в таких условиях также был организован по принципу удобства для власти – доминировали обычаи, традиции и решение авторитетного лица. Соответ-

ственно организационная культура восточных стран, несмотря на глобализацию и повсеместное размывание различий, все же будет демонстрировать такие черты как авторитарное управление, совпадение формального и неформального лидерства, коллективизм, высокую лояльность сотрудников компании.

Итак, внешние факторы составляют внешнюю среду организации и могут на нее воздействовать.

При этом среда существования организации делится на две части. Эти части по-своему называют разные авторы: среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия или «ближнее» окружение и «дальнее» окружение.

Среда прямого воздействия непосредственно влияет на организацию, к ней обычно относят клиентов/потребителей, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются повлиять на "ближнее" окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении (например, к способам завоевания расположения клиентов относятся дополнительные бесплатные сервисы).

Поставщики во многом определяют особенности внешней среды для компании, обеспечивая постоянство (как в случае с поставщиками энергетики, действующими обычно в регионе в единственном числе) или регулярный поиск партнеров (характерно для поставщиков продуктов питания, меняющих условия

работы, что вынуждает организацию отслеживать более выгодные предложения на рынке).

Трудовые ресурсы: в зависимости от поставленных целей организации необходимо обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером могут служить многие сектора компьютерной промышленности, промышленности. Многие фирмы вынуждены были искать дешевую рабочую силу в других странах.

Потребители, при условии выбора, решают, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, тем самым определяют для организации большую часть, относящуюся к результатам ее деятельности. Как следствие, необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Во многих случаях *конкуренты* определяют цену и конечный результат деятельности. Так, уже зарекомендовавшие себя производители автомобилей вынуждены искать новые варианты по сокращению издержек и снижать цены на продукцию из-за появления на рынке производителей с весьма недорогими автомобилями приемлемого качества.

Конкурировать между собой организации могут и за потребителя, и за трудовые ресурсы (добиваясь преимуществ за счет повышения заработной платы, увеличения размера компенсационного пакета), за капитал (чаще в виде получения субсидий, на-

логовых послаблений и др.), за право применять технические инновации. От реакции руководителей и сотрудников на организационную конкуренцию зависят, с одной стороны, условия и оплата труда, характер отношений руководителей с подчиненными, с другой, производительность и эффективность работы.

Среда косвенного воздействия — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными управляющими организациями. Это, например, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию часто определяет тенденции, которые со временем будут влиять на "ближнее" организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами "дальнего" окружения, но должны отслеживать их тенденции и учитывать эти прогнозы в своих планах. Например, увеличение плотности населения в местности, где расположена организация, повлечет за собой и более жесткий социальный порядок, требующий знание этикетных норм. А также повысит конкуренцию на рынке труда. И наоборот, снижение плотности населения повлечет за собой уменьшение конкуренции среди соискателей, и, как следствие, повышение заработных плат, компенсационных пакетов. Широкое распространение компьютеров и

доступ к сети интернет сказалоь и на рынке труда – появились сотрудники, работающие на дому, самозанятые специалисты (так называемые фрилансеры).

Внешние факторы подразделяются на следующие типы:

- *технологические;*
- *политические и правовые;*
- *экономические;*
- *географические;*
- *социокультурные.*

Технологические

Новые технологии являются одновременно внутренней доминантой и внешним условием большого значения. Технологические нововведения влияют на сам продукт, эффективность, с которой его можно изготавливать и продавать, на способ сборки, хранения и распределения информации, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители.

Скорость появления новых технологий в последние десятилетия увеличилась в разы. Знаменитый социолог Дэниел Белл считает, что в будущем наиболее ценным нововведением будет считаться технология миниатюризации. Так, в 1981 году вышел в продажу процессор с размером микроэлектронных цифровых узлов составлял 3 мкм, то в 2009 году он уже составлял 0,032 мкм.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологиями высокого уровня, наукоемкие предприятия, что-

бы обеспечить себе существование, должны стимулировать новые разработки, быть готовы к их быстрому внедрению.

Политические и правовые

К политическим и правовым факторам относятся: позиция администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса, лоббисты, наличие внешнего долга. Позиция администрации влияет на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма рабочей силы, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т.п.

К политическим факторам можно причислить и отношения с местным населением и международные факторы. Благотворительность, финансирование школ и других социально значимых организаций позволяют формировать и поддерживать позитивный имидж компании. К международным факторам следует отнести изменение валютных курсов; политические решения стран-инвесторов; принимаемые решения международных картелей.

Экономические

Руководство также должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать опреде-

ленные товары и услуги. Например, если прогнозируется инфляция, руководство может провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда, чтобы сдержать рост издержек. Оно также может решить сделать заем, так как при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле.

Например, при снижении налогов происходит увеличение массы денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать развитию бизнеса.

То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной мгновенного обогащения или обнищания фирмы.

Географические

У исследователя Г. Д. Гачева природа считается первым фактором, «определяющим лицо народа»⁵². Климат, животный мир, растительность – все это предопределяет и род труда, которым здесь надо заниматься населению, и образ мира (здесь хранится образный арсенал культуры – архетипы, символы). Так, народы, проживающие на морских побережьях и занимающиеся рыболовством, склонны жить одним днем и не заниматься долгосрочным планированием, тогда как, например, якуты, вынужден-

⁵² Гачев Г.Д. Национальные образы мира. Курс лекций. – М.: Издат. центр «Академия», 1998.

ные заготавливать сено для домашнего скота на 7-8 месячную зиму и поневоле думать о будущем. В современных условиях в качестве географических факторов можно рассматривать степень удаленности от административных центров (компании, расположенные в столице, региональном центре или провинциальном городе будут географически детерминированы), от пограничных территорий. Природный ландшафт и климат, по мнению ученых (в большей мере в работах философа И. Мечникова), в определенной мере формирует тип мышления: такая медитативная религия как буддизм могла зародиться именно в теплолюбивой Индии, когда существует возможность уходить в лес и погружаться в многочасовую медитацию в любое время года. К географическим факторам относятся особенности территории, которые в значительной мере определяют вид деятельности: наличие полезных ископаемых показывает, что доминирующее положение занимают компании в области добычи и переработки, благоприятные природные условия способствуют распространению сельскохозяйственных предприятий, отсутствие полезных ископаемых и не самые благоприятные условия для сельского хозяйства нередко характерны для появления наукоемких компаний. Экономика Финляндии, благодаря ориентации на наукоемкое производство, в 2003 году, согласно международному рейтингу, была признана самой конкурентоспособной в мире.

Социокультурные

Распространение в середине XX века транснациональных корпораций привело внимание руководителей к социокультурным различиям, обуславливающим деятельность сотрудников в разных странах. Данные различия сказывались практически на всех аспектах управления. Именно социокультурные особенности стимулировали компанию IBM к проведению масштабных исследований, которые бы позволили их понимать, предсказывать и управлять. Национальная культура, как выяснил Г. Хофстеде, определяет жизненные ценности, традиции, привычки, которые несут с собой сотрудники в стены организации. Так, американцы, приезжая на российские предприятия времен перестройки, не могли понять, как можно выпускать продукцию, не пользующуюся спросом. Объяснения по поводу плановой экономики и необходимости создания как можно большего количества рабочих мест без учета экономической выгоды были им совершенно невразумительны. Американцы привыкли к тому, что выживает сильнейший и в том числе тот, кто сумел обеспечить конкурентное преимущество этичными способами. Поэтому не только дача взятки должностному лицу считается неприемлемой, но и презент, стоящий дороже 50 долларов.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Например, от отношения к природе зависят способы организации производства: активное участие сторонников экологического подхода диктует предприятиям жесткие условия обработки отходов (сюда же относится практика

сортировки мусора домашними хозяйствами), и, напротив, в странах третьего мира охотно размещаются фабрики, поскольку отсутствуют и профсоюзное движение, и законы, гарантирующие права работников как таковые, позволяющие удерживать крайне низкий уровень зарплат. Представления потребителей о качественном товаре или услуге диктуют (или не диктуют) производителям и магазинам розничной торговли условия по возврату некачественного товара, проценту брака в поставляемой продукции. Так, одни и те же производители для разных стран поставляют продукцию разного качества. Например, в странах Скандинавии совершенно спокойно можно перекусить как в ресторане, так и любом фаст-фуде, не опасаясь за качество пищи. Это связано со строгими мерами по отношению к тем, кто не соблюдает условия реализации: за некачественный продукт работников и владельца навсегда лишают лицензии. Поэтому ни в одном магазине вы не найдете продуктов, срок годности которых подходит к концу.

По замечанию Р. Джоунса, бывшего председателя правления фирмы “Дженерал Электрик”, организации должны быть в состоянии предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. А это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в организацию, приспособленную к новой среде.

Характеристики внешней среды

Анализируя внешнюю среду, специалисты выделяют следующие основные характеристики⁵³:

1. *Взаимосвязанность факторов*: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

2. *Сложность*: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию. Организация, испытывающая влияние профсоюзов, большого числа поставщиков, имеющая сложную организационную структуру, находится в более сложной ситуации, чем компания, у которой имеется меньшее число параметров для принятия решений.

3. *Подвижность*: относительная скорость изменения среды отличается для разных отраслей (изменения в пищевой промышленности идут намного медленнее, чем в фармацевтической), а также отделов в компании (отдел дизайна будет находиться в более подвижной среде, чем финансовый отдел).

4. *Неопределенность*: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности. Например, зависимость компании от мнения внешних экспертов затрудняет принятие решений.

Данные характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

4.3 Внутренние факторы

⁵³ Петухов Д.В. Стратегический менеджмент Часть 1. Учебный курс. (учебно-методический комплекс). <http://www.e-college.ru/>

Внутренние факторы – это те факторы, которые действуют на организацию внутри нее и в большей мере сознательно не рефлексировываются и не связываются с факторами управления. Внутренние факторы, включают в себя организационную культуру, организационный климат, характер и условия труда, организацию пространства, личностные характеристики, привнесенные в стены компании сотрудниками, действующие нормы этикета.

В рамках управления персоналом мы выделим три группы внутренних факторов: материальные, нематериальные и личностные. В свою очередь личностные факторы подразделяются на осознанные и неосознанные (бессознательные).

Схематически внутренние факторы представлены на рис. 4.1.



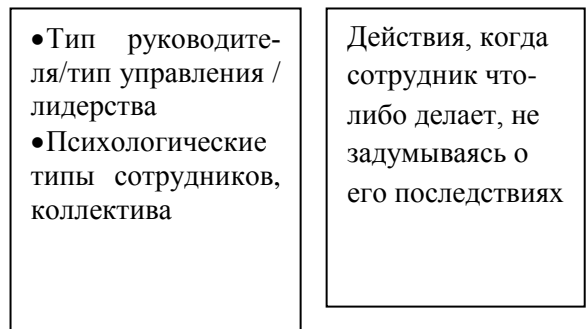


Рис.4.1 Схема внутренних факторов.

Анализируя схему, закономерно возникает вопрос о различении внутренних факторов и корпоративной культуры. Развести внутренние факторы и корпоративную культуру (когда создается управляемая и управляющая среда) можно на основе критерия сознательности их использования: когда факторы внутренней среды осознаны как ресурс управления и используются в целях достижения чего-либо, можно говорить о корпоративной культуре.

Что из себя представляют **материальные факторы**? Это материальная среда, которая окружает работника.

Характер и условия труда

Характер труда – это характеристика труда с точки зрения его напряженности, соотношения управленческих и исполнительских функций, однообразия и монотонности операций, закреплённости персонала за определенным видом труда.

В учебнике Б.М. Генкина, известного специалиста в области экономики и социологии труда, мы находим следующее определение **условий труда** - это характеристики производства и про-

изводственной среды, воздействующие на сотрудника предприятия⁵⁴. Это и санитарно-гигиенические условия (температура, шум, освещенность, запыленность, вибрация и т.п.), и безопасность трудовой деятельности, и режим труда и отдыха. Кроме этого, к условиям труда относятся и социально-экономические, которые определяют положение работающего гражданина в социуме в целом. Социально-экономические факторы закреплены в трудовом законодательстве и также выражаются в совокупности социальных возможностей и гарантий. Например, в начале прошлого столетия конфликты на рынке труда в Швеции были обычным явлением. С 1938 г. в стране получил широкое распространение “дух Зальцйобадена”, означавший необходимость взаимопонимания работодателей и работников и готовности совместно решать проблемы. В дальнейшем, в профсоюзы были включены 80% среди “белых воротничков” и “синих воротничков” (рабочих) благодаря сплоченности профсоюзов во всех отраслях экономики, в государственном и частном секторах и почти по всем профессиям. Профсоюзные взносы позволяли нанимать специалистов по вопросам здоровья и безопасности работников на центральном уровне⁵⁵.

Рассмотрим более подробно производственно-технические факторы, которые прямо определяют условия труда:

⁵⁴ Генкин Б. М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. Изд-е 2, испр. и доп. - М.: Норма-Инфра, 1999. С.140.

⁵⁵ Говорков В.Н., Биргитта Мелин, Гётц Нагель Гармонизация российских правовых актов с европейскими стандартами по социальному партнерству (окончание) // Справочник специалиста по охране труда №5 Май, 2007. <http://www.trudohrana.ru/>

- Техничко-технологические факторы – это уровень механизации и автоматизации труда, степень оснащенности рабочих мест, режим труда и отдыха. Под воздействием данных факторов формируются физическая тяжесть труда, нервно-психическая напряженность, определяемая объемом перерабатываемой информации, интенсивностью внимания, напряженностью анализаторно-мыслительной деятельности, степенью монотонности труда, темпом работы. Рабочие места с тяжелыми условиями труда отрицательно влияют на состояние рынка труда. Следствием тяжелых и/или опасных условий труда, устаревания технологий и медленной автоматизации производственных процессов стала низкая популярность рабочих специальностей, падение престижа ряда профессий, что мы сейчас и наблюдаем. Рост дефицита слесарей, токарей, каменщиков и других приводит к необходимости привлечения иностранной, в основном неквалифицированной рабочей силы.

- Санитарно-гигиенические факторы включают температуру, влажность, скорость движения воздуха в рабочем помещении; уровни шума, вибрации, запыленности, загазованности, излучений; освещенность, контакт частей тела работника с водой, машинным маслом, токсичными веществами, общее состояние производственных помещений. Например, площадь на одно рабочее место, оборудованное компьютером для взрослых пользователей должна составлять не менее 6,0 кв.м, а объем не менее 20,0 куб.м. Зачастую, в компаниях не соблюдается данный и многие другие

требования, что подтверждает статистика: число работающих в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам увеличилось с 17,1% в 1997 году до 23,4% в 2006 году. В периоды кризиса компании начинают экономить, в т.ч. переезжая в более дешевые и меньшие по метражу офисы, что неизбежно сказывается на здоровье сотрудников. Анализ причин заболеваемости в России показывает, что до 40 % заболеваний, без учета производственно обусловленной заболеваемости, прямо или косвенно связаны с неудовлетворительными условиями труда⁵⁶. В среднем на каждого работающего в России в год приходится по 10 больничных дней. По словам британского специалиста по производственной медицине Джона Челленора, офисы с открытой планировкой (так характерные для адхократической культуры) являются рассадником инфекционных болезней типа ОРЗ. Отсутствие стен способствует легкому распространению вирусов и достаточной вредному распылению тонера при печати на принтере. Например, исследование австралийских ученых показало, что обычные принтеры вредят здоровью не меньше, чем курение. Было выявлено, что в крупном офисе с открытой планировкой, расположенном в австралийском городе Брисбен, в рабочее время число вредных частиц в воздухе возрастает в пять раз⁵⁷.

⁵⁶ Пашин Н. П. Совершенствование системы государственного управления охраной труда, направленной на ослабление дефицита трудового потенциала в Российской Федерации // «Безопасность и охрана труда» №4, 2006.

⁵⁷ Офисные болезни можно победить // Служба кадров и персонал, август, 2009
<http://www.rhr.ru/>

- Факторы безопасности, гарантирующие защиту работнику от механических повреждений, поражений током, от химического и радиационного загрязнения. Учет подобных фактов на работах, требующих повышенной безопасности, позволит эффективно использовать человеческие ресурсы, но и сохранить жизнь сотрудникам.

В проекте программы Минздравсоцразвития России «Безопасный труд» указано, что ежегодно получают травмы на производстве около 200 тысяч человек, регистрируется более 10 тысяч случаев профессиональных заболеваний, более 14 тысяч человек становятся инвалидами вследствие трудового увечья и профзаболеваний.

- Эстетические факторы - архитектурно-планировочные решения интерьера и экстерьера, эстетически выразительная форма и цвет средств труда, спецодежды, оформление зон отдыха и пр. Качество спецодежды влияет не только на безопасность работы и комфорт сотрудника, но и дает возможность проявить заботу о каждом конкретном работнике со стороны работодателя. Экономия на качестве материалов или их пошиве воспринимается сотрудниками исключительно проявлением жадности, невнимания со стороны работодателя, результатом низкой ценности работников для предприятия. Результат в подобном случае можно будет оценить экономически – в снижении показателей норм выработки, увеличении брака и т.п. Совершенно противоположным образом действовали в одной российской обувной компании. Руково-

дством было принято решение о модернизации сервисного центра (стены были окрашены в успокаивающий светло-зеленый цвет, была закуплена мягкая мебель, в которой посетитель «утопал», постелены мягкие ковры, повешены картины с умиротворяющими сюжетами и установлен аквариум). Итогом стало повышение удовлетворенности клиентов и сотрудников (снизилась практически до нуля текучесть кадров, прекратились жалобы на тяжелые условия труда, повысилась рентабельность подразделения за счет эффективной работы).

- Хозяйственно-бытовые факторы - организация внутрисменного питания работников; наличие и состояние бытовых помещений; организация стирки, химчистки и ремонта спецодежды, уборки помещений и территории и т.д. Организация внутрисменного питания актуальна не только в сфере производства, но и в розничной торговле и всех других. Так, стремясь соответствовать высоким требованиям в области обслуживания, торговые центры ставят условия перед располагающимися в нем фирмами. Среди требований распространен запрет на разогревание пищи в подсобном помещении (часто выполняющем роль склада), чтоб не портить впечатление покупателей запахами борща или разогретых сосисок. Требование вполне логичное. Как и то, чтобы продавец всегда находился на своем рабочем месте. Работодателю необходимо лишь позаботиться о смене продавца на время обеда и компенсации питания на так называемом фуд-корте – зоне в комплексе, где располагаются кафе и рестораны.

Разные сочетания данных условий на каждом предприятии или организации сказываются на организме сотрудников. Они могут характеризоваться как:

- *невыносимые*, когда организм человека не может существовать в их окружении продолжительное время;
- *некомфортные*, когда существенно отклоняются от нормы один или два элемента внешней среды. Такие условия наблюдаются в литейных, кузнечных, термических, гальванических и других цехах вредного производства;
- *комфортные*, когда все элементы трудовой обстановки находятся в достаточном соответствии с человеческим фактором;
- *высококомфортные*, когда все элементы находятся в наилучшем соответствии с человеческим фактором.

Результат выполняемой работы зависит от большого числа внутренних и внешних факторов. Кроме того, производственно-технические факторы во многом влияют на организационный климат, удовлетворенность трудом, потерю рабочего времени по причине болезни. Создать комфортные внутренние условия - одна из важных задач менеджера.

Организация пространства

Как известно, пространство также может быть управляющим вне зависимости, планирует это кто-то или нет. Например, если разместить группу бухгалтеров в закрытом помещении без вентиляции и источников естественного освещения, результаты работы их резко снизятся. Если к этому присовокупить и доста-

точно тесную расстановку мебели и оборудования, то конфликты среди изначально доброжелательно настроенных сотрудников резко увеличатся. Пионером в менеджменте, кто обратил внимание на особенности помещения, в котором работали сотрудники, и соотнес их с результатами деятельности был неоднократно нами упоминаемый Э. Мэйо. С тех пор многие исследователи посвятили свои работы психологическим особенностям пространства. Возникли такие направления, как инженерная психология и эргономика. В бизнес-практике одним из ключевых факторов успеха при организации магазина, бутика или сток-маркета утвердился мерчендайзинг. Суть идеального мерчендайзинга состоит в том, что если пространство организовано идеально с точки зрения покупателя, то продавцы будут не нужны – товар будет продавать себя сам. В некоторой степени это можно и перенести на рабочее пространство: если пространство организовано правильно с точки зрения получения результата, то работник будет выполнять задачи максимально эффективно.

Деловое общение разворачивается в пространстве. Именно в конкретном пространственном окружении человек реализует ролевое поведение (т.е. то поведение, которое от него ожидается), причем регулятором поведения выступают стереотипы, которых человек не осознает.

Любое организованное пространство является индикатором свойств личности человека. Например, кабинет руководителя может быть организован таким образом, что каждая точка его

пространства предполагает тот или иной статус для занимающего его собеседника, поскольку в определенной мере удалена от расположения «хозяина» пространства. Поэтому тот, кого приглашают сесть ближе к ведущему, воспринимается остальными участниками совместной деятельности как соратник или доверенное лицо.

Каждый участник делового общения имеет возможность выбирать различные стили поведения в пространстве и организовывать его для своих нужд. Существует ряд правил такой организации:

1. Чем больше объем пространства, тем больше возможности влиять на поведение партнера. Пространство общения должно быть структурировано, т.е. разделено на части. Эти части будут соотноситься с некоторым «психологическим центром»: местом руководителя, дверью, доской для записи, окном и т.д. Все остальные части пространства приобретают статус по мере удаленности от центра.

2. Нельзя произвольно менять местами смысловые части пространства без дополнительных процедур (например, подчиненным садиться за стол руководителя, пить чай за столом переговоров и т.д.). Возможны многофункциональные пространства, если места не хватает. Тогда необходим контроль за осуществлением каждой функции (сборная мебель для проведения периодических совещаний, чаепития в определенное время за каким-то рабочим столом и т.д.)

3. Деловая дистанция может регулироваться в зависимости от предполагаемого характера совместной деятельности снижением или повышением защитной функции предметов, помещенных в пространство:

- Мягкая мебель – неформальное общение; разрядка напряженности.

- Рабочий стол – каждый участник занимает определенное пространство; нужно следить, чтобы оно делилось на паритетных основаниях. Приемы «захвата» пространства: визитная карточка, рекламный проспект, проект договора и т.д.

- Стойка – предполагает высоко формализованное общение (например, заполняются бланки под руководством стороны-хозяина).

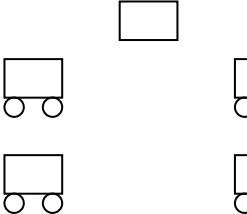
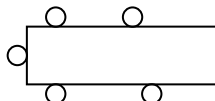
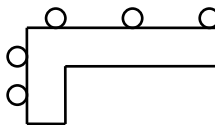
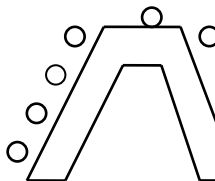
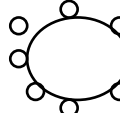
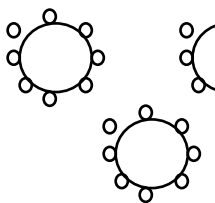
- Окно – еще более формализованное общение. Список возможных действий участников ограничен.

4. Роль хозяина пространства усиливается, особенно если он принимает инициативу на себя. «Свое» и «чужое» пространства неравноценны по возможностям.

5. Каждый человек занимает индивидуальное пространство, которое изменяется по объему в процессе общения. Готовность разделить с кем-либо пространство – готовность к сотрудничеству.

Важное значение имеет и размещение слушателей в аудитории. Проксемика - наука о временной и пространственной организации общения – описывает, как правило, следующие способы:

Таблица 4.1. Варианты размещения слушателей в аудитории

Способ	Схематическое изображение	Комментарии
Аудиторное размещение		Отделяет оратора от аудитории. Обратная связь затруднена. Большое число участников.
"Конференция"		Официально. По субординации. Может вызвать конфронтацию, противостояние мнений.
"Подкова"		Способствует взаимодействию. Доступный визуальный контакт. Хорошие возможности контроля.
V - образное расположение		Позволяет создать обстановку сотрудничества между общающимися при ведущей роли оратора.
"Круглый стол"		Объединяет людей, демократизирует обстановку обсуждения проблем.
"Кабаре"		Для работы маленькими группами. Возможны трудности фокусирования внимания.

Данные типы размещения можно соотнести и с типами организационной культуры. Для каждой культуры характерен свой способ организации пространства. В культурах кланового типа чаще будут встречаться такие расположения, как «Конференция», «Подкова». Аудиторное размещение характерно для иерархических культур. В рыночном типе можно будут использоваться «Круглый стол» и «V-образное расположение». В адхократической культуре можно увидеть «Кабаре». Каждое расположение во много задает свой тип взаимоотношений «руководитель-сотрудник» и «сотрудник-сотрудник».

Организационный климат

Рассмотрим подробнее понятие организационного климата, его влияние на организацию и связь с организационной культурой. Слово «климат» образовано от греч. klima — наклон.

В 1939 г. К. Левин, и Уайт использовали идею климата в организации в своей теории поля. Одними из первых предложили определение климата психологи Джордж Литвин и Ричард Стрингер, и отнесли его к шести ключевым факторам, которые влияют на рабочую атмосферу в организации. Климат, по мнению исследователей, определяет гибкость организации: насколько свободно сотрудники чувствуют себя вносить что-то новое, без лишней бюрократии; их чувство ответственности перед организацией; уровень стандартов, устанавливаемых людьми; ощущение точности обратной связи и справедливости награды за полученные результаты; ясность, которую имеют люди относительно

но миссии и ценностей, и, наконец, уровень приверженности общей цели.

В 1949 г. выходит в свет книга Ч. Барнарда, где он рассматривает организационный климат как условие для эффективной работы сотрудников компании. В 1960 г. Д. МакГрегор пользовался понятием «управленческий климат». В 1968 году вышли в свет работы Р. Таджиури и Д. Литвина "Организационный климат: использование концепции", а в 1990 году – работа Б. Шнайдера "Климат и культура", в которых климат определяется как чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами и иными сторонними лицами. В начале 1970-х гг. термины «культура» и «климат» в организации использовались многими исследователями взаимозаменяемо.

Организационный климат связан с аспектами окружающей среды, которые осознанно воспринимаются членами данной организации. У Френча и коллег мы находим различие между реальной ситуацией (организационной культурой) и ее восприятием (климатом). Поэтому, говоря о климате, мы будем иметь в виду осознанное субъективное восприятие сотрудниками ситуации в организации.

В отечественной социальной психологии термин "психологический климат" впервые использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы.

Раскрыл содержание социально-психологического климата специалист в области практического управления В. М. Шепель⁵⁸.

В. М. Шепель выделил следующие составляющие организационного климата:

1) социальный климат определяется осознанием общих целей и задач организации, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан;

2) моральный климат, определяющийся принятыми моральными нормами организации;

3) психологический климат - это неофициальные отношения, которые складываются между работниками при непосредственном общении, а также эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, симпатии, совпадение характеров, интересов, склонностей. Это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата⁵⁹.

Измерить и оценить комфортность климата в организации предпринимали многочисленные попытки американские специалисты (наиболее полный обзор приведен в статье С. К. Рощина

⁵⁸ Шепель В.М. Социологические и психолого-педагогические основы хозяйственного руководства химическими предприятиями. - М., 1974.

⁵⁹ Цит. По Почебут Л. Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. - СПб: Речь, 2000.

«Об исследованиях организационного климата»⁶⁰), среди отечественных специалистов Н. С. Мансуров, Н. Никольская и другие.

В концепции Г. Литвина и Р. Стрингера было усмотрена корреляция между стилем лидерства и критериями оценки климата, среди которых учитывались структурные характеристики организации и уровень ограничений, которые они накладывают на действия индивида; степень ответственности индивида; теплота и взаимоподдержка в отношениях членов организации; система поощрений-наказаний; уровень конфликтности и др. Мы считаем важным обратить внимание на конгруэнтность климата и стиля лидерства, т.к. данное заключение отражает логику теории организационной культуры. При совпадении стиля лидерства и типа организационной культуры, можно утверждать, что данная согласованность характерна для внутренне непротиворечивой культуры, которая задает определенный климат, комфортный для ценностно-совместимого сотрудника.

Тип руководителя и стиль руководства / лидерства

Понятия «руководство» и «лидерство» в отечественной литературе рассматриваются как взаимозависимые и взаимопроникающие. Ряд авторов подчеркивает общность функций руководителя и лидера (деятельность по определению целей и путей их достижения в той или иной группе) и различие происхождения позиций (официальное назначение и выдвижение «снизу»).

⁶⁰ С. К. Рошин "Об исследованиях социально-психологического климата в США" //Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. - М.: Наука, 1979. - С. 103-116.

Можно также рассматривать руководителя и лидера с позиций типов власти.

Обычно под властью в организации понимается формальное или неформальное соглашение о том, каковы должны быть отношения между двумя и более лицами, при которых поведение одного зависит от поведения другого. Власть относительна. Властные отношения влекут за собой взаимную зависимость. Управление нуждается в рабочих, чтобы производить услуги или продукты. Рабочие нуждаются в управлении, чтобы получать заработную плату.

Властные отношения различны в организациях, отличающихся по типам организационной культуры, о которых говорилось выше. Например, в сильно бюрократизированных организациях власть стремится к иерархии: на каждом уровне власти должно быть ровно столько, сколько необходимо для выполнения своих полномочий; увеличение власти по восходящей линии в иерархии основано на большей компетенции. Когда возникает проблема, которая находится вне компетенции ведомства конкретного уровня, она проходит выше до тех пор, пока не достигнет уровня, на котором может быть принято надлежащее решение. Таким образом, в организациях идеально бюрократического типа возможно говорить только о формальном руководстве.

Разумеется, немногие организации приближаются к этому идеальному типу, поскольку расстановка власти подвержена влиянию неформального поведения и личных качеств в проявлении

нии власти. Тем не менее, во многих организациях властные отношения предписаны.

Имеются и другие типологии властных отношений, отличные от типологии организационных культур. Например, Р.Холл приводит типологию властных отношений, состоящую из шести типов. К первому типу относятся автократические организации, в которых абсолютная власть находится в одних руках или в руках небольшой группы. Второй тип — организации бюрократические, в которых расписаны роли, и властные отношения четко специфицированы. Третий тип — организации технократические, в которых системой управляют эрудиция и компетенция. Четвертый тип организаций управляется путем кодeterminации, при которой оппозиционные части организации входят в систему управления. Пятый — организации представительной демократии, в которых официальные лица выбираются и служат определенный срок или столь долго, сколько их поддерживают члены организации. Такой была система в бывшей Югославии. И, наконец, существуют организации прямой демократии, в которых каждый имеет право участвовать и участвует в управлении. Эта система характерна для многих кооперативов, а также для хорошо известных киббуцев в Израиле. Многие организации относятся к смешанным типам с более, чем одной формой правления.

Одной из самых известных является типология властных отношений М.Вебера, в которой автор делает фундаментальное различие между властью и авторитетом. Власть включает силу и

насилие и является важным фактором только в организациях, подобных лагерям подневольного труда, тюрьмам и т.п. Авторитет не применяет силу; приказы исполняются потому, что он полагается на их исполнение, т.е. согласие является добровольным. Однако это требует общей системы ценностей среди членов организации.

М.Вебер разработал широко известную и используемую типологию рационально-легального, харизматического и традиционного авторитета. Рационально-легальный авторитет более всего характерен для властных отношений в современных организациях; он основан на вере в право вышестоящих иметь власть над подчиненными. Можно представлять его как аспект ведомства или должности, который имеет авторитет выше другого ведомства или должности. Например, отношения студентов и профессора. Когда студенты читают задания, пишут статьи и сдают экзамены, они приемлют легитимную власть позиции профессора над их позициями в качестве студентов. Человеческая личность при таком типе авторитета значения не имеет.

Харизматический авторитет основывается на преданности конкретному носителю власти и основан на его личных качествах. С точки зрения общества или организации, такой авторитет может быть либо опасен, либо полезен. Если такой человек получает рационально-легальную власть, то власть над подчиненными всегда выше официальной. Если харизматическим авторитетом

обладает лицо вне формальной системы власти, это может угрожать самой системе.

Третья форма, традиционный авторитет, основана на вере в установленный традиционный порядок. Признаки этой формы можно обнаружить в организациях, в которых желания руководства, даже самые далеко отстоящие от проблем самой организации (например, строительство собственной дачи силами организации) являются действующим законом для ее членов.

Еще один тип власти, отличный от авторитета — влияние. Лидерство — это такая форма власти, в которой преобладает влияние. Под лидерством можно понимать способность вызывать добровольное согласие членов группы по определенному кругу вопросов, основанную на личных качествах лидера. Лидерство отличается от формального руководства тем, что оно влечет за собой внутреннее согласие с решением лидера, т.е. изменение мнений и предпочтений членов группы, тогда как при формальном руководстве таковые могут и не меняться. Другими словами, лидерство проявляется в том, чем последователи наделяют руководителей. Разумеется, любой руководитель в современной организации заинтересован в том, чтобы увеличить количество собственного лидерского влияния над механическим согласием с теми или иными управленческими решениями.

Возможна ситуация, когда механическое доверие к должности может быть таким высоким, что индивидуальные характеристики людей, занимающих высокие должности, вообще не будут

иметь значения. Тогда организация окажется полностью скованной своей собственной структурой.

Стили руководства

Существует множество подходов к типологии стилей руководства. Один из наиболее простых и практичных заключается в выделении двух противоположных подходов к роли руководителя. Это авторитарный (приказной) и поддерживающий (ориентированный на межличностные отношения) стили. Поддерживающий руководитель характеризуется ориентацией на работников, демократическим поведением, использует обычный способ контроля и внимателен к своим подчиненным. Авторитарный руководитель, с другой стороны, гораздо более склонен опираться на власть, свои формальные позиции и более склонен к наказаниям.

Поддерживающий руководитель использует ориентированный на межличностные отношения стиль обращения к подчиненным. Он обладает следующими признаками:

- Внимание к подчиненным. Руководитель считается с нуждами и предпочтениями своих подчиненных, обращается с ними вежливо и доброжелательно и не принимает к ним карательных мер. Такого руководителя часто называют “ориентированным на работающих” в противоположность “ориентированным на работу” или “ориентированным на задание”;

- Консультативное принятие решения. Руководитель спрашивает у своих подчиненных их мнение, прежде чем принимает решения. Такой руководитель является демократичным руково-

дителем (в противоположность одностороннему, авторитарному или деспотичному);

- **Общий контроль.** Руководитель контролирует в обычной, а не в скрытой форме, делегирует власть своим подчиненным и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жесткое и скрытое наблюдение.

Нет каких-либо практических оснований считать, что поддерживающий стиль руководства в любых случаях эффективнее автократического, или наоборот. Можно только еще раз напомнить о том, что тип организационной культуры может предполагать предпочтение одного другому. Вместе с тем, большинством исследователей разделяется мнение, что поддерживающее поведение руководства наиболее эффективно, когда:

- управленческие решения не могут быть рутинными по своей природе;

- необходимую для эффективного принятия решения информацию не удастся сделать стандартной или централизованной;

- решения не нужно принимать быстро, есть время для подключения подчиненных к процессу совместного принятия решения;

- подчиненные испытывают острую необходимость в независимости;

- подчиненные рассматривают свое участие в принятии решения как законное;

- подчиненные считают себя способными принимать участие в процессе принятия решения;
- подчиненные способны работать без скрытых проверок и жесткого контроля.

Такой тип организации относится к наименее формализованным организациям, которые должны полагаться на личностные качества своих собственных членов, если хотят быть эффективными. Очевидно, что для организаций противоположного типа, с рутинными решениями, стандартизированной информацией и т.д. эффективным руководством будет, скорее всего, форма, ориентированная на поставленную задачу, потому что вклад отдельных членов организации не так важен, и нет необходимости (или нет возможности) тратить время на процесс принятия решения. Кроме того, некоторые члены группы могут бояться принимать решения или не хотеть участвовать в этом процессе, удовлетворяясь готовыми решениями, принятыми за них.

Организационный этикет

Под этикетом понимается свод правил поведения, принятых в различных обществах, государствах, дипломатических, религиозных и других кругах, нарушение которых ставит нарушителя вне рамок его референтной группы, руководствующейся принятым в ней этикетом.

Различают бытовой, деловой, светский, профессиональный, организационный, корпоративный этикет.

Деловым этикетом называется принятый порядок и форма обхождения в деловой сфере; он основывается на всех перечисленных видах этикета. Основными функциями делового этикета является формирование правил, способствующих взаимопониманию людей, а также целесообразность и практичность ожидаемых форм поведения и взаимоотношений.

Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий. Общей характеристикой делового этикета является определенная формализация, регламентированность делового взаимодействия между людьми в различных ситуациях.

Деловой этикет – это часть организационной культуры, где в нормах и правилах получают внешнее выражение и распространение ценности организации. Поскольку организационные культуры поддаются типологии, то в рамках делового этикета также можно выделить разные виды организационного этикета.

Итак, *организационный этикет* – это этикет, свойственный конкретным типам организаций. Человек, сталкивающийся с организацией впервые, отмечает отличия от той организации, с которой он сам знаком. К примеру, в некоторых учреждениях встречаются «демократичные» нормы этикета: подчиненные к начальнику обращаются по имени и на «ты», внешних признаков, которые бы выделяли начальника от подчиненных, нет. Существуют организации, где подчиненным не положено самостоятель-

но напрямую обращаться к начальнику, прописан кодекс, правила которого разграничивают цвета галстуков служащих разных уровней. Бывают и более внешне непонятные требования.

- *Клановый тип организационной культуры* обеспечивается сосредоточением и удержанием власти в одних руках, возможности ее передавать и сильными традициями. В данном типе организационной культуры ярко выражена (и постоянно подчеркивается) субординация, часто спорные ситуации разрешаются решением главы «клана». Субординация будет проявляться в негласном распределении мест на служебной парковке, в соблюдении правил «старшинства», необходимости соответствовать собственному статусу.

- *Иерархический тип организационной культуры* характеризуется наличием четкого распределения полномочий, стандартизованных правил и процедур, механизмов контроля и учета. Он наиболее четко соответствует общераспространенному деловому этикету в силу доминирования стандартов. Деловой этикет в иерархическом типе организационной культуры отличает отсутствие «негласных» правил. Все взаимоотношения регламентируются предписаниями и новичка с ними знакомят «под роспись», что сводит к минимуму незнание правил поведения. Дисциплинированность и педантичность в исполнении правил получает высшее выражение на государственном уровне в дипломатическом протоколе. Протокол - это церемониал исполнения этикета представителями государств.

• *Рыночный тип организационной культуры* характеризует организации, чей фокус внимания обращен на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Деловой этикет в данном типе культуры рассматривается как преимущество при ведении дел с клиентами и уровень обходительности прямо пропорционален заинтересованности в нем.

• *Адхократический тип организационной культуры* складывается в организациях, которые ориентированы на новаторство в продукте или услуге. Поскольку от работника требуется генерирование идей, профессионализм и умение работать в команде на разных ролях, этикет весьма демократичен и «удобен».

• *Виртуальный тип организационной культуры* получил распространение в конце XX века в связи с появлением Сети и виртуальной экономики. Диагностика данного типа довольно затруднительна, поскольку такой организации присуща социальная мимикрия. Выявить виртуальный тип культуры можно по источнику доходов (деятельность по созданию брендов, имиджей или рейтингов) и основным требованиям к персоналу (знание психологии, техник манипулирования сознанием, моделирование поведения и способности продуцировать образы). Этикет в таких организациях выступает как козырь и по праву может называться «виртуальным». Например, стереотип порядочного человека в строгом костюме, галстук и белой сорочке эксплуатировали всякого рода аферисты, начиная от «строителей пирамид»⁶¹ до квар-

⁶¹ Речь идет об организации в 1990-х г.г. денежных пирамид, потерпевших крах.

тирных воров. К игре в этикет относятся и услуги типа «фрак напрокат». Подразумевается, что для человека этикет не является чем-то изначально присущим. Но, взяв костюм, смокинг или фрак, он, как Золушка, превращается на время в человека, «приобщенного» к высокой культуре.

Итак, деловой этикет в клановом типе организационной культуры направлен на подчеркивание старшинства и превосходства позиций. Общение с организацией, построенной по иерархическому типу, будет продуктивным, если в точности соблюдается деловой этикет. Этикет рыночного типа организационной культуры заострен на внимании к значимости клиента. Наиболее экстравагантные правила поведения встречаются среди организаций адхократического типа. Увидеть, что этикет используется как средство манипулирования, доступно тем, кто сам пользуется этикетом не только от случая к случаю.

Отличие *корпоративного этикета* от делового этикета вообще в наличие санкций за его игнорирование и поддержки не только со стороны высшего руководства, но и отдельных служб (служба контроля времени прихода и ухода с работы, система пластиковых карт и штрафов за опоздание, система штрафов за «ненадлежащий» вид, пропуск корпоративных вечеринок). Это объясняется тем, что корпоративная культура подразумевает тиражирование «удобного» образа жизни на всех своих членов. Соблюдение корпоративного этикета вынуждает члена корпорации подчинить собственные доходы и свободное время достижению

предъявляемых требований. Иногда подобные требования (выбор только определенной ткани для костюма, длины ногтей, марки автомобиля и т. п.) загоняют в замкнутый круг: все заработанные деньги тратятся на «внешний вид». Таким образом корпоративная культура поглощает другие аспекты жизни своих работников. Корпоративная культура, в отличие от организационной, охватывает и личную жизнь членов организации, регламентируя продолжительность свободного времени, вид занятий (хобби) в свободное время, поощряя ту активность, которая не может быть самостоятельной вне участия в корпорации.

В таких организациях этикет становится одним из инструментов управления сотрудниками. С одной стороны, от работника требуется знание всех правил и предписаний (за незнание – санкции), с другой – правила регламентируют практически всю жизнь.

Как определить организацию с корпоративным типом культуры:

- детальная регламентация внешнего вида сотрудников;
- частые корпоративные вечеринки, которые рекомендуется не пропускать;
- обеспечение разнообразного досуга во время выходных, в том числе с участием членов семьи;
- поощрение «модных» видов досуга внутри корпорации;

- влияние на распределение доходов (требования к внешнему виду, которые обеспечиваются существенными «капитальными» вложениями и т. п.).

Достижением корпоративного этикета является высокая степень его соблюдения всеми сотрудниками, что делает его удобным и предсказуемым с точки зрения внешнего участника.

Психологические типы сотрудников, коллектива

Исследования по психологии бюрократа (в частности, Т. А. Нестик) указывают на то, что сотрудники обладают определенными психологическими характеристиками, которые делают их склонными к определенному типу культуры.

Существует довольно внушительное количество типологий сотрудников. В 20-30е годы XX века получило более полное обоснование учение о типах нервной системы (высшей нервной деятельности. И.П. Павлов выделил три основных свойства нервной системы: силу, уравновешенность и подвижность возбудительного и тормозного процессов. Сила нервной системы – самый важный показатель типа: от этого свойства зависит работоспособность клеток коры головного мозга, их выносливость. Подвижность – скорость смены одного нервного процесса другим. Уравновешенность – степень уравновешенности между возбудительным и тормозным процессом. Каждый тип включает компоненты, которым И.П. Павлов давал следующую характеристику:

Сильный. Человек сохраняет высокий уровень работоспособности при длительном и напряженном труде, быстро восстанавливает силу. В сложной неожиданной обстановке держит себя в руках, не теряет бодрости, эмоционального тонуса. Не обращает внимания на мелкие, отвлекающие воздействия, не раним.

Уравновешенный. человек ведет себя спокойно и собранно в самой возбуждающей обстановке. Без труда подавляет ненужные и неадекватные желания, изгоняет посторонние мысли. Работает равномерно, без случайных взлетов и падений.

Подвижный. Человек обладает способностью быстро и адекватно реагировать на изменения в ситуации, легко отказывается от выработанных, но уже негодных стереотипов и быстро приобретает новые навыки, привычки к новым условиям и людям. Без труда переходит от покоя к деятельности и от одной деятельности к другой. Быстро возникают и ярко проявляются эмоции. Способен к мгновенному запоминанию, ускоренному темпу деятельности и речи.

В психологии получила определенное признание классификация темпераментов, основанная на учете экстраверсии и интроверсии. Эти понятия введены швейцарским психиатром и психологом К. Юнгом, в первой четверти нашего века. Для экстравертивного типа людей характерны направленность на взаимодействие с внешним миром, тяга к новым впечатлениям, импульсивность, общительность. Для интровертивного типа характерны фиксация интересов на своем внутреннем мире, склонность к са-

моанализу, затрудненность социальной адаптации, замкнутость, некоторая заторможенность движений и речи.

Существует большое количество личностных типологий (например, О.Крегера и М.Тьюсона в русле соционики и др.), выбор которых зависит от предпочтения специалиста, занимающегося вопросами управления персоналом. Рассмотрим типологию О.Крегера и М.Тьюсона в приложении к типам организационных культур:⁶²

Экстраверт. Склонен сначала говорить, потом думать; любит поделиться своими проблемами с другими людьми; слушать ему труднее, чем говорить; более продуктивен в деятельности, если имеет возможность общаться с другими; нуждается во внимании и поддержке других людей.

Интроверт. Продумывает то, что хочет сказать и ждет этого от других; любит быть предоставленным самому себе; считается «хорошим слушателем», не любит прерывать других и чтобы его прерывали в разговоре; склонен побыть в одиночестве и т.д.

Сенсорный. Предпочитает точные ответы на точные вопросы; концентрируется на данном моменте; любит иметь дело с цифрами и фактами и четкими инструкциями; легче воспринимает детали, чем картину в целом; понимает все очень буквально и т.д.

Интуитивный. Имеет обыкновение думать сразу о нескольких вещах и может считаться рассеянным; пренебрегает деталями

⁶² Крегер О., Тьюсон Дж.М. Типы людей и бизнес. – Москва, 1995.

ми, предпочитая общую картину; фантазирует; мотивом многих действий является чистое любопытство.

Мыслительный. Не теряет самообладания в сложных ситуациях; в споре ищет истину; гордится своей объективностью; легче запоминает номера и цифры, чем лица и имена.

Чувствующий. Считает «хорошим решением» то, которое принимает во внимание чувства других людей; склонен помогать другим даже в ущерб себе; не терпят конфликтов и стремятся их уладить.

Решающий. Аккуратен и никогда не опаздывает; планирует свой день и ждет этого от других; не любит сюрпризов и дает это понять остальным; обязательно доводит работу до конца.

Воспринимающий. Рассеян, легко может заблудиться; не ставит перед собой задач и ждет, когда и так станет ясно; непосредственность и творчество предпочитает аккуратности; не любит, когда его обязывают; не имеет ничего против неопределенности.

Поведение представителей любого из приведенных типов в процессе общения, если типологические черты имеют крайнюю форму выражения, могут привести к затруднениям во взаимопонимании.

Соотнесение разных типов личностей с определенным типом организационной культуры является весьма условным. Так, экстраверт по своим характеристикам будет не очень склонен к бюрократическому типу в отличие от представителя решающего

типа; интуитивисты могут быть полезны в адхократических культурах. Сенсорные могут быть весьма полезны в рыночном типе культуры.

Личностные неосознаваемые факторы

С одной стороны, человек большую часть своего времени проводит в организации, с другой, в организацию он поступает уже сформированной личностью с определенной системой ценностей, установок, успешных вариантах поведения. И этот багаж накопленного опыта, знаний и умений он привносит на свое рабочее место. Для реагирования на новые условия, нестандартные и стрессовые ситуации, а также, когда необходимо действовать быстро, у сотрудника включаются свои психологические автоматизмы и переносы. Перенос проявляется как связывание какого-либо действия с другим, ранее выполнявшимся, которое приводит к определенному результату.

Так, сотрудница может не осознавать, что организация ее рабочего стола напоминает точную копию состояния рабочей поверхности ее кухни. Или любое нестандартное решение (желание активных действий со стороны подчиненных) вызывает чувства подозрения руководителя, ранее сталкивавшегося с предательством вне организации. Наиболее противоречащие организационным ценностям переносы можно выявить на этапе собеседования, в других случаях при помощи организационной культуры нивелируются неэффективные образцы поведения. Например, «перенос собственной кухни» по-разному решается в компаниях. Мо-

гут внедряться правила по организации рабочего места, такие как в одной из компаний, продающих канцелярские принадлежности: «Мы ценим четкость, пунктуальность и профессионализм, поэтому начинаем с малого – наше рабочее место в любое время является образцом порядка». В офисе другой розничной компании владелец запретил устанавливать столы с ящиками. По его мнению, вопросы должны решаться сразу, а не откладываться в долгий ящик и образовывать там неактуальные залежи.

5 Понятие и виды субкультур

Понятию «субкультура», будучи организованному приставкой “суб-” от крайне фундаментального понятия культура, достаточно сложно дать дефиницию. Субкультура в современной науке (в частности, определение известного исследователя Т.Б. Щепанской) не представляет собою самостоятельного целого⁶³, и, будучи подсистемой культуры, опирается на ее культурный код (общий для большинства их и обеспечивающей их взаимопонимание), а кроме того, ориентированы на постоянный диалог с нею. Этот диалог может принимать формы “обновления культуры”, ее “развития”, “восстановления традиций” – или “противостояния”, “разрушения” и проч., но он необходимый элемент самосознания и самоопределения субкультур. Каждая из субкуль-

⁶³ Щепанская Т. Б. Традиции городских субкультур // Современный городской фольклор. М.: РГГУ, 2003. <http://poehaly.narod.ru/subcult-f.htm>

тур определяется прежде всего по отношению к культуре (господствующей, общепринятой, материнской и т.п.), противопоставляя ей свои нормы и ценности, либо черпая в ней обоснования этих норм.

В социологии сложилось несколько подходов к пониманию субкультур. Весьма обобщенно их можно разделить на концепции, в которых субкультура рассматривается как негативное явление (Р. Мертон рассматривал субкультуру как девиантное и деликventное групповое поведение; как контркультуру, противостоящую доминирующей культуре, понимают субкультуры Т.Роззак и Л.Фойер) и как явление, образующее неформальную систему коммуникаций и стабилизирующую социум (исследования М. Мид и Т. Парсонса, где субкультура представляется как значимый механизм социализации, обеспечивающий социуму равновесие и др.).

В компании субкультуры также представляют часть организационной культуры, находясь по отношению к ней в позиции сотрудничества, нейтралитета или противостояния и разрушения. У Д. Денисона и Г. Хофстеде мы находим замечание, что многочисленные субкультуры в компании – это правило, тогда как единая культура – исключение. Относительно субкультуры и контркультуры Д. Мартин и коллеги отмечают, что они могут отменять или противодействовать доминирующим организаци-

онным ценностям, мешая внедрению стратегий⁶⁴. Когда субкультуры сталкиваются со стратегией управления персоналом, возникает конфликт интересов, значительно тормозящий реализацию организационной стратегии.

Факторы формирования субкультуры подразделяются на две группы: *организационные* и *человеческие*.

Организационные

1. Наличие какой-либо власти или уровень в управленческой иерархии. Зачастую субкультуры формируются в зависимости от принадлежности к властному ресурсу или иерархическому статусу. Так, топ-менеджеры зачастую видят ситуацию иначе, чем все остальные сотрудники компании. Очевидно, что руководителю крупного отдела довольно непросто объединиться по интересам с сотрудниками, занимающими линейные должности. Тогда как принадлежность к статусу «исполнитель» снимает барьеры для неформального общения, к примеру, офис-менеджера и ассистентов из других отделов.

2. Лидерство - аутсайдерство. Приверженность тому или иному лидеру в организации становится платформой для формирования субкультуры. При этом аутсайдерство также может выступать основой для единения сотрудников.

3. Профессиональная деятельность - один из наиболее популярных факторов формирования субкультур. Это распространенное объединение внутри работников офиса, филиалов, производ-

⁶⁴ Martin J., Siehl C. Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis//Organizational Dynamics. Autumn 1983. С. 52-64.

ства, торговых подразделений (магазинов). В свою очередь в офисе могут выделяться субкультуры отделов – бухгалтерии, продаж, доставки и др.

4. Вид занятости также может выступать основанием для формирования своей субкультуры. Сотрудники на постоянной основе по своим нормам и ценностям отличаются от временных сотрудников, а сотрудники на полный рабочий день отличаются от частично занятых.

Человеческие

К человеческим факторам относятся в основном социально-демографические характеристики персонала.

5. Половозрастные характеристики. Нередко в организации объединяются незамужние девушки, поскольку общим может выступить способ проведения досуга, тогда как замужние барышни в перерывы находят темы для разговора по обустройству быта или семейному отдыху.

6. Наличие детей /внуков объединяет сотрудников, имеющих такие же заботы, как проблемы садика, дополнительного развития и пр.

7. Раса или национальность также могут сыграть объединяющую роль для некоторых сотрудников, которым важно поддерживать национальные традиции и обычаи. На некоторых западных компаниях принадлежность к определенной расе может манипулятивно использоваться для объединения сотрудников в целях получения преимуществ.

8. С большими оговорками к человеческим факторам формирования субкультур можно отнести уровень образования. Представляется, что, допустим, отсутствие высшего образования у сотрудника, выполняющего свои обязанности на высоком профессиональном уровне, не может служить основанием для исключения его из круга общения тех коллег, у кого есть в наличии диплом указанного образца. А вот стремление получить дополнительное образование (иностранный язык, например) или совместное посещение курсов может служить основанием для объединения коллег.

Формы субкультуры

Известные специалисты в области управления персоналом Т. Ю. Базаров и коллеги выделяют *четыре* основные *формы субкультуры* управленческих групп⁶⁵: «комбинат», «клика», «кружок», «команда». Основанием для выделения этих форм послужили три выделенных параметра: тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера.

1. *«Комбинат»*. Основная психологическая характеристика данной субкультуры — беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру или командиру. Основания для подчинения — страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии».

⁶⁵ Управление персоналом / Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.

Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему. Такая форма субкультуры часто встречается у профсоюзов промышленных компаний.

2. «Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» на начальной стадии развития организации — это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своей харизмой и видением будущего.

Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации — индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить

вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности делает ее подверженной колебаниям в устремлениях лидера. Чаще всего «клика» образуется в отделах, реализующих новые проекты.

3. «Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — *статус*. Ведущие ценности — синхронность, параллельность, планомерность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью.

Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. «Кружок» можно заметить в крупных организациях иерархического типа.

4. «Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Влияние в команде

основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

Любая субкультура в организации складывается в рамках дозволенного и недопустимого. Невнимание к формированию субкультур, возможность реализации ими помимо организационных целей или несогласованность с ценностями организационной культуры может появиться при отсутствии контроля со стороны руководства. Возвращаясь к выводу Д. Мартин по поводу противодействия контркультур реализации стратегии управлению персоналом, можно подытожить, что субкультуры должны поддерживать (как минимум, не противоречить) организационной культуре. Для этого должно осуществляться управление субкультурами, которое позволяет регулировать степень культурного единообразия.

6 Сильные и слабые организационные культуры

Вопрос о сильных и слабых культурах возник параллельно с вопросом об общих характеристиках компаний, которые обеспечивают им экономический успех и продлевают существование. Таким критерием выступила сила культуры, согласованность ее ценностей. Само по себе определение силы или слабости может

выступать как характеристика культуры, с другой стороны, она может служить критерием для создания модели организационных культур, что и было сделано Р. Рюттингером. Итак, по порядку. Во-первых, рассмотрим силу и слабость культур как характеристику организационной культуры и, во-вторых, как основание для выделения культур.

Характеристика силы / слабости культуры по отношению к организационной и корпоративной культуре будет различной. Организационная культура, будучи в низкой степени осознаваемой и идентифицируемой с инструментом управления, будет соответствовать сильной культуре при условии нерефлексируемого единства персонала, его ценностных ориентаций, наличия харизматичного лидера, увлекающего за собой большинство сотрудников. Корпоративная культура рассматривается нами как инструмент управления, который образует заранее заданная система ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленный на повышение эффективности организации. Поэтому характеристика корпоративной культуры как сильной будет означать последовательно осуществляемые мероприятия по созданию и поддержанию культуры, когда управленцами действия и их последствия не только рефлексируются, но и планируются, оцениваются и корректируются.

Должна ли быть организационная культура сильной? Изначально ответ на этот вопрос усматривался в плоскости этнографии и культурологии. Альфред Кребер (Kroeber Alfred), крупный

американский этнограф и культуролог, представитель “исторической школы” в этнологии и один из ведущих антропологов первой половины XX в., определил, что сильные культуры легко переживают глубокие кризисы и имеют несколько пиков развития (у Китая и Индии их было 2, у Англии — 3, у Германии и Японии — 4). Развитие культуры он видел во *внутренних инновациях и внешних заимствованиях*, которые могут либо тормозить, либо ускорять развитие. Неудачное нововведение, как и неудачное заимствование, замедляет культурный рост, удачные нововведения или заимствования культурный рост ускоряют. Наибольший интерес с позиции управления персоналом вызывает определение А. Кребера неудачных инноваций и заимствований – это то, что противоречит сложившимся традициям. С точки зрения антропологического подхода получается, что развитие организации связано с усилениями и обновлениями, которые согласуются с уже действующей системой ценностей. И сильные культуры, по сравнению с конкурентами, это культуры, сумевшие накопить наибольшее число согласующихся между собой инноваций и заимствований.

В менеджменте распространена позиция по разделению культур на «сильные» или «слабые» на основе ряда показателей: толщина, разделяемость и ясность приоритетов.

Толщина - количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, конкретизация отдельных ее элементов, связи между разделяемыми ценностями.

Разделяемость - количество сотрудников, принимающих принципы корпоративной культуры. Усиливает разделяемость ранжирование существующих верований и ценностей.

Ясность приоритетов - определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях, наличие степени приоритетности убеждений, верований и ценностей. Ранжирование снимает проблему выбора в случае конфликта интересов – сотрудник четко знает, что в конкретном случае должно превалировать. Наличие понятных приоритетов означает глубокое проникновение культуры в организационное поведение.

В учебном пособии по основам управления персоналом В. Ю. Корнюшина⁶⁶ мы находим три характеристики сильной организационной культуры: наличие сильного лидера-основоположника, разделяемость и интенсивность.

Разделяемость определяет степень, в которой члены организации признают основные ценности компании. Она находится в зависимости от осведомленности и ориентации в ценностях компании сотрудниками, а также от согласованности декларируемых ценностей с системой поощрения.

Интенсивность определяет степень преданности членов организации основным ценностям. Не умаляя важности моральных стимулов, В. Ю. Корнюшин подчеркивает роль вознаграждения:

⁶⁶ Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом. Учебный курс (учебно-методический комплекс) Электронный курс. http://www.e-college.ru/xbooks/xbook099/book/index/index.html?part-009*page.htm

когда работники осознают, что вознаграждение зависит от того, будут ли они работать как «принято в организации», их желание поступать именно так возрастает, и, соответственно, возрастает интенсивность.

Д.Р. Арнольд и Л.М. Капелла выделили признаки, по которым можно отнести корпоративную культуру к сильной. Сильные культуры характеризуются следующими свойствами:

1) принципы и ценности, убеждения и взгляды работников и руководства совпадают;

2) в философию компании заложены ценности, которые принимаются на веру всеми работниками организации, включая работников самых низких уровней;

3) принципы корпоративной культуры четко определены, ясны и хорошо сформулированы. Они полностью отражают ценности корпорации и незыблемы при каких-либо изменениях;

4) работники чувствуют гордость за свою корпоративную культуру;

5) цели организации принимаются всеми работниками как общие, незыблемые и стоят выше личностных корыстных интересов работников;

6) корпоративной культурой определены все возможные методы решения проблем, установлены рамки поведения, отношений работников друг с другом и руководителей с работниками и друг с другом. Такая мощная концепция культуры создает купол традиций и устоев организации. Каждый работник чувствует себя

защищенным и старается сделать как можно больше для своей организации. Именно чувство стабильности работников является самым действенным мотивационным фактором, снижающим текучесть персонала в организации до минимального уровня;

7) определенность во всех аспектах деятельности создает предпосылки для эффективной коллективной работы, а разделяемые всеми работниками ценности практически снижают появление конфликтов на предприятии.

Немецкий ученый Р. Рюттингер разработал типологию сильных и слабых культур на основе таких характеристик, как бесспорность, открытость и живость⁶⁷.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются тем, чем живут люди. Классификация их может быть представлена следующей таблицей (таблица 6.1).

Таблица 6.1 Классификация культуры зарубежных стран и их характеристики

Сильные культуры	Слабые культуры
1. Бесспорные культуры	1. Небесспорные культуры
2. Открытые культуры	2. Закрытые культуры
3. Живые культуры	3. Неживые культуры (обезличенные)

⁶⁷ Цит. по Томилов В.В. Культура организации международных бизнес-коммуникаций. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 1999. <http://www.marketing.spb.ru/read/m8/3.htm>

Рассмотрим подробнее данную классификацию культур и их характерные особенности.

Беспорные культуры. Их можно распознать по тому, что на предприятии принято некоторое большое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выделяются, как правило, две тенденции: гордость и стиль. Это значит, что во многих случаях основные ценности представляют программу того, что желают представить и достичь, с одной стороны, во внешней среде, т. е., например, на рынке, в обществе. С другой стороны, эти основные ценности в значительной мере затрагивают вопрос, какие взаимоотношения желательны внутри организации.

Беспорная культура является решающим инструментом мотивации через:

- гордость за собственное предприятие;
- ощущение того, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне. При этом можно сказать, что результативный аспект выражается, несмотря на все неудачи, провалы и рекламации, в следующем:
 - а) постоянно преследуемая цель;
 - б) желание быть первым;
 - в) быть господствующим на рынке или просто лучшим в определенной сфере, определенной рыночной нише и т. д.;
 - г) желание расширить и удержать эти позиции.

Следует отметить, что бесспорная культура вызывает необходимость постоянно активизировать и разъяснять представление о том, что ты хотя и занимаешь положение наверху, его необходимо защищать изо дня в день, т. е. на повестке дня - постоянные сравнения с конкурентом, возможна даже культивация внешнего образа врага.

Кроме того, бесспорным культурам предприятий характерны следующие особенности:

- имеют сильную собственную динамику;
- прививается иммунитет субъектам культуры;
- представляют опору для развития самопонимания;
- проповедуются свои основные представления об отношениях друг к другу и принимаются как бесспорные.

Небесспорные культуры. Они относятся к слабым культурам, согласно выше приведенной классификации, и распознать их можно на основе следующих симптомов:

1. Отсутствие общих ценностей, которые для компании являются залогом успеха. В организации доминируют ситуативное решение проблем, краткосрочное планирование, а также основания для принятия решений часто вступают в противоречия. Например, хаотичность может проявляться при продвижении сотрудников: в одном случае критерием будет служить достижение высоких показателей в работе, в другом – проявление лояльности руководству. Неготовность к конфликтам среди сотрудников, стремление «замять» маячащие проблемы появляется также

вследствие отсутствия общих ценностей, как и неспособность об-суждать противоположные точки зрения. Получается замкнутый круг. (Распространяется беспомощность, спасения ищут в поста-новке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют, и выяснение всеобъемлющей философии предприятия рассматривается как роскошь.)

2. В целом имеют место представления о ценностях и убеж-дениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоя-щий момент является правильным, важным, действенным. Нере-шительность руководства, нежелание принимать решения в си-туации неопределенности порождает у сотрудников ситуацию ослабления ориентиров и организационного застоя. Как один из возможных результатов подобной ситуации: «перетягивание» власти между более активными заместителями, что, в свою оче-редь, приводит к решению отдельных вопросов (например, со-вершенствуется система бухучета, выделяются деньги на новые программы, обучение, если активный лидер – главный бухгалтер или только производству, если сильнее оказывается начальник по производству).

3. Нарушено конструктивное взаимодействие между подраз-делениями. (Имеются в виду традиционные фронтальные пози-ции, которые могут выступать между штабом и функциональны-ми службами, маркетингом и производством и т. д.). Чаще всего причина кроется в отсутствии общей картины и системы ранжи-

рования основных вопросов, а также самоустранении руководства от решения проблем между подразделениями.

4. Впадение в критику лидерами компании, нежелание предлагать решения, что производит демотивирующее воздействие на окружающих сотрудников.

5. Важным признаком слабости культуры является наличие историй, рассказов о «героях», совершавших неэтичные поступки. В советское время рабочие одного предприятия, выпускающего обои, между собой с гордостью обсуждали коллег, которым удалось вынести через проходную наибольшее количество рулонов, проявив при этом разного рода хитрости.

6. Наличие таких чувств среди сотрудников, как скука, недовольство, разочарование, нарочитое сохранение деловитости также характеризует слабую культуру.

Открытые культуры. Они относятся к сильным культурам, которые сами по себе открыты как изнутри, так и извне. Чтобы понять сущность данного определения, необходимо обратиться к следующему практическому примеру.

Отсутствие открытости изнутри означает, что в одной, к примеру, группе существует негласная норма, когда при проведении собраний всегда необходимо сохранять единство, а разногласия во мнениях (если они вообще имеются) должны выноситься за рамки собрания. Наивному наблюдателю представляется гармоничная картина. Все быстро приходят к согласию, и группа, очевидно, имеет сильную культуру. Однако в действи-

тельности отсутствует какая-либо готовность к конфликтам (функциональным в первую очередь, а не дисфункциональным), обсуждениям противоположных точек зрения и т. д. - все это отличительные признаки не сильной, открытой культуры, а признаки слабой, т. е. по сути, культура является в данном случае закрытой. При этом появляется ложная уверенность коллектива в правоте действий фирмы. Поэтому такое несрабатывание формальной коммуникации должно быть исправлено на основе следующего:

а) проведения регулярных опросов мнений сотрудников по таким комплексам, как внутренний климат на предприятии, стиль управления и условия труда;

б) вступления в открытый диалог друг с другом (как в формальной - на предприятии, так и в неформальной - вне предприятия обстановке), с помощью проведения семинаров и т. п. мероприятий. Все эти контакты, направленные на обмен мнениями о сотрудничестве, способствуют совершенствованию культуры и деятельности предприятия.

Кроме того, следует отметить, что гласность изнутри недостаточна. Сильные культуры чувствительны также и к внешним влияниям, т. е. открыты в отношении рынка и общества. Рассмотрим сущность этого тезиса также на примере.

Предприятия с сильной и самоосознанной культурой подвержены такой опасности, что с течением времени в них развивается определенное самодовольство и глухота в отношении крити-

ки извне, которую чувствуют и клиенты, в результате чего она по сути становится закрытой по отношению к внешней среде, так как не реагируют на протекающие в ней изменения. У предприятий начинает проявляться такой феномен, как "энтропия организации", т. е. четкая тенденция к вере в постоянный собственный успех. "Энтропия организации" означает зачастую также и то, что предприятие, с точки зрения его самосознания, отталкивает все происходящее извне, когда оно не имеет обратной связи извне (она просто игнорируется), в результате исчезает важнейший базис для ориентации в жизни и способность к выживанию.

Открытая культура означает также гласность в отношении общества.

Живые или вжившиеся культуры - это те культуры, в которых предлагаемые инновации в деятельности предприятий, касающиеся их философии, ценностей, правил поведения и т. п., воспринимаются сотрудниками и руководителями и проводятся в жизнь, способствуют процветанию фирмы. В тех случаях, когда представления о ценностях и убеждениях не вошли в жизнь и представляют собой лишь простое признание на словах, имеет место наличие неживых элементов и неживой культуры в целом.

Итак, подведем итоги. Позитивный подход к пониманию сильных культур представлен у Р. Рюттингера, где сильная культура обладает четкой системой ценностей, которыми гордятся сотрудники. При этом сильная культура лишена самодовольства и глухоты как к внешним обстоятельствам, так и внутренним.

Ключевым фактором ее успеха также является совпадение реального поведения и декларируемых образцов.

Знания в области культурологии, как мы рассмотрели выше, подчеркивают значение открытости у сильной культуры, готовности ее к нововведениям.

Сильная культура может иметь как положительный, так и отрицательный социальный полюс и ее ценности иметь негативную окраску, поскольку цели организации могут быть совершенно разными. Примерами негативной сильной культуры можно назвать организации «Гитлер Югенд», мафиозные и экстремистские организации.

Преодоление слабости культуры строится на основе мониторинга ситуации, разворачивающейся в компании, и последующей выработке действий по усилению культуры, преодолению ценностной раздробленности. Мониторинг ситуации может осуществляться при помощи опросов, но как более информативным является открытый диалог, спонтанные и запланированные беседы с сотрудниками. Главное в этом – желание менеджера увидеть реальную ситуацию, внимание к деталям, к тому, что говорят окружающие, а не заикленность на том, чего бы хотелось услышать.

7 Типология организационных культур, характеристика основных типов

7.1 Основы типологии организационных культур

Типологизация и взаимосвязанный с ней вопрос диагностики организационных культур среди представителей разных подходов рассматривается неодинаково. С позиции феноменологического подхода организационная культура в каждом конкретном случае будет представлять собой уникальный профиль, отличающийся от остальных. Критика этих исследований сводится к их высокой субъективности, необоснованности заключений, а также высокой сложности сравнения результатов.

Разработано большое количество типологий сторонниками рационально-прагматического подхода. Позитивный подход к исследованию организационной культуры был заявлен В. Сате: изучение культуры всегда испытывает субъективное восприятие исследователя, валидность результата связана с полезностью понимания, обеспечиваемой им, а не точностью, связанной с объективными критериями.

Исследователи продолжают тем не менее создавать типологии, поскольку они дают преимущества для работы:

- 1) возможность сравнивать, сопоставлять культуры;
- 2) эмпирический материал может оказаться эвристическим по отношению к внешне наблюдаемым вещам, процессам;
- 3) валидность классификаций может быть проверена;
- 4) возможность идентификации присущей системы ценностей с совместимым типом организационной культуры.

В основе рассматриваемых типологий организационных культур авторы закладывали те факторы, посредством влияния которых можно говорить об управлении организационной культурой. Выбор данных авторов связан со следующими моментами: рассмотрены взаимосвязанные концепции (хронологически и концептуально, чье появление было связано с недостаточной объяснительной силой предыдущих моделей), часто цитируемые, оригинальные, что позволяет проследить ход решения возникающих проблем в сфере управления на основе концепции организационной культуры.

Концепции организационных культур на рис. 7.1 подразделены на три группы. К первой группе относятся концепции, рассматривающие организационную культуру в контексте влияния на нее особенностей национальной культуры. Исследователи, придерживающиеся данной позиции (Г. Хофстеде, К. Ламмерс и Д. Хиксон, У. Оучи, Т. Питерс и Р. Уотермен, Ф. Тромпенаарс, А. Кеннеди и Т. Дил, М. Бурке) исходили из следующих предположений: люди в разных странах детерминированы ценностями национальных культур. Включаясь в организации, люди приносят туда свои национальные особенности, которые особым образом отражаются на организационных культурах. Популярность данных концепций была связана с расширением географических границ бизнеса, в т. ч. с необходимостью управлять транснациональными корпорациями.

Третья группа включает концепции, ориентированные на

типологию характеристик внутренней среды организации в зависимости от ценностной ориентации ее членов с различной степенью учета внешних условий. В соответствии с посылкой данных концепций получается, что люди готовы объединяться для совместной деятельности с теми, кто разделяет их систему ценностей (ценностно совместимые), которая оказывается в данных экономических условиях наиболее выживаемой. В этом ключе представлены типологии Р. Блейка и Ж. Мутона, К. Камерона и Р. Куинна, Д. Дэнисона, Ч. Хэнди, Д. Сонненфельда.

Вторая группа концепций, занимающая пограничное положение между первой и третьей, отражает собственную/авторскую типологию организационных культур с позиции социокультурной среды.

Рассмотрим подробнее самые распространенные типологии.



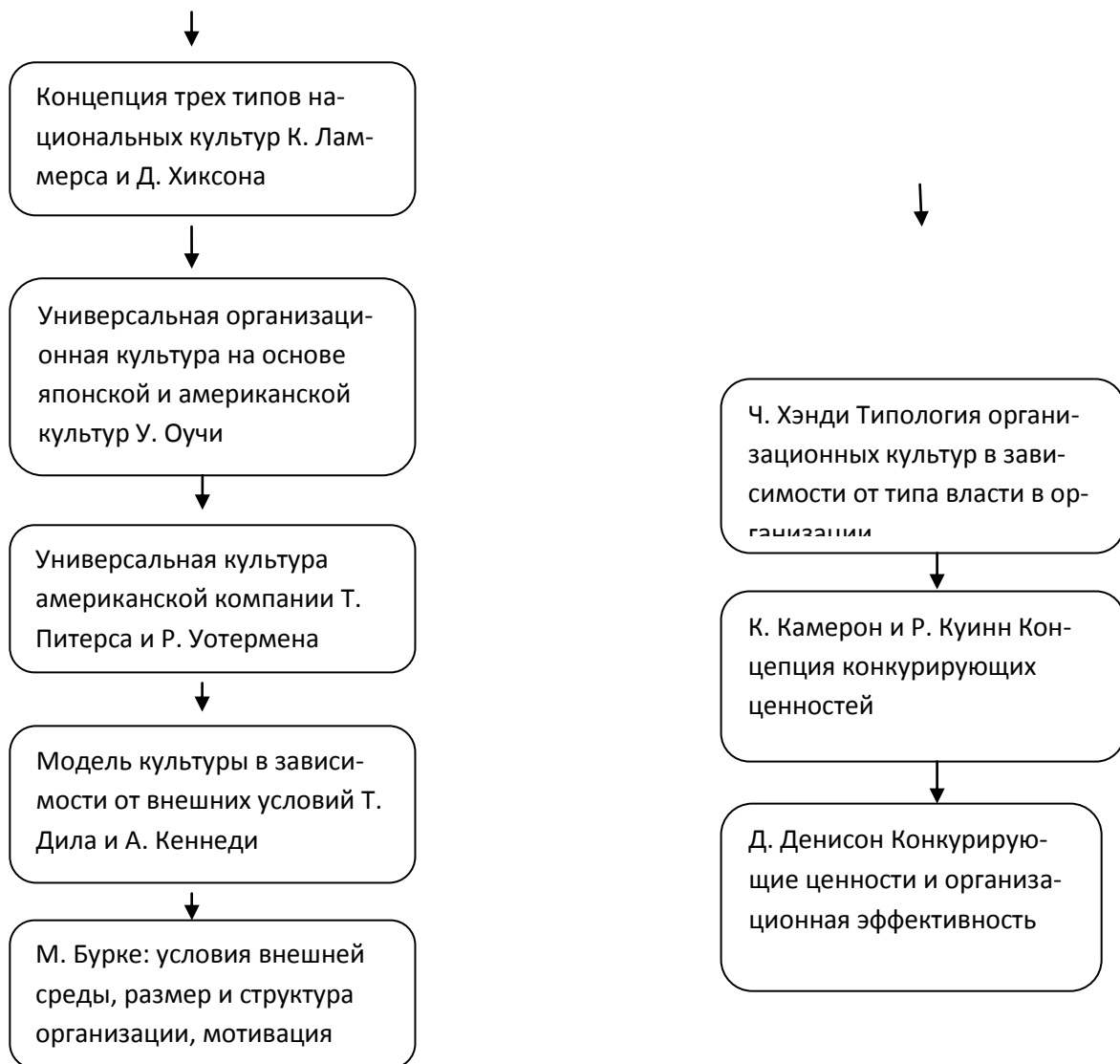


Рис.7.1 Типология концепций организационных культур

7.2 Г. Хофстеде

Голландский ученый Г. Хофстеде (Girt Hoffstede) является одним из наиболее часто цитируемых специалистов по вопросам, связанным с организационной и национальной культурами. В результате многолетних исследований работников дочерних компаний мультинациональной корпорации IBM в Германии и Ни-

дерландах, проводимых с 1960-х по 1980-е гг. (позже исследованиями были охвачены 64 страны, в т. ч. Япония, Гонконг, Корея, Тайвань и Китай), Хофстеде пришел к следующим выводам. Организационные культуры отражают особенности той национальной культуры, в которую погружена организация. Национальные культуры выделяют похожих людей, организации и институты в разных странах. Организационные культуры различают главным образом уровни символов, героев, ритуалов, вместе проявляющихся в повседневном поведении. Национальные культуры определяют уровень ценностей, глубину каждого уровня.

Управление интернациональным бизнесом означает управление как национальной, так и организационной культурами, различая их. Организационная культура до некоторой степени управляема, в то время как национальная культура – лишь источник знаний для менеджмента; общая организационная культура вне зависимости от государственных границ может выступать объединяющим звеном для мультинациональности.

Вопросник, разработанный Хофстеде для кросскультурных исследований, содержит около 160 пунктов, 63 из которых связаны с производственными ценностями. Вопросы группируются вокруг четырех основных тем: степени удовлетворенности, восприятия, личных целей и убеждений, демографии. На основе полученных данных Хофстеде выявил пять базовых параметров производственных ценностей и определил общее количество баллов (от 0 до 100) для каждой страны по каждому параметру. Та-

кой подход, использующий в качестве единиц анализа численные показатели по странам и группам, позволил ему выявить и охарактеризовать присущие национальным культурам тенденции. Однако степень их обобщенности не позволяет говорить о том, что они в обязательном порядке присущи абсолютно всем жителям конкретной страны.

Среди базовых параметров Хофстеде выделил следующие:

1. Дистанция власти (длинная – короткая) (ДВ).
2. Индивидуализм – коллективизм (ИК).
3. Маскулинность – феминность (МА).
4. Избегание неопределенности (сильное – слабое) (ИН).
5. Долгосрочная – краткосрочная ориентация (ДО).

1. Дистанция власти – это степень, начиная с которой наименее влиятельные сотрудники организаций или иных социальных институтов полагают, что власть распределена неравномерно. Это отражает представление о неравноправии (больше или меньше допустимого) снизу, а не сверху. Дистанция власти показывает степень иерархичности отношений в обществе, допустимые пределы неравенства между людьми.

В пределах каждой культуры вырабатываются определенные способы взаимодействия между людьми в соответствии со статусными различиями. Культуры с высоким показателем ДВ разрабатывают правила, механизмы и ритуалы, которые служат поддержанию и усилению иерархических отношений между ее членами. Культуры же с низким показателем ДВ содержат в себе

минимальное количество правил и обычаев, игнорируя, если не сказать, вовсе устраняя подобные различия.

Менеджеры в организациях, относящихся к культурам с высоким уровнем ДВ, принимают решения автократическим и патерналистским образом, тогда как менеджеры в организациях, существующих в культурах с маленькой дистанцией власти принимают решения после консультаций со своими подчиненными.

Большая дистанция власти проявляется в организациях в виде более высокого уровня централизации структуры, более длинных иерархических лестниц, сравнительно большого количества контролирующего персонала, значительной дифференциации заработной платы, низкой квалификации для низших социальных слоев работников, более высокой оценки труда «белых воротничков» в противоположность труду «синих воротничков». Все подобные характеристики производственных организаций и межличностных взаимоотношений в пределах компании можно рассматривать как естественные следствия социальных и культурных различий по параметру дистанции власти.

В первоначальном исследовании Хофстеде высокие показатели по этому параметру наблюдались у Филиппин, Мексики, Венесуэлы и Индии. Новая Зеландия, Дания, Израиль и Австрия демонстрировали низкие показатели ДВ, что означает, что в этих культурах минимизируется статусная и властная дифференциация. Испания, Пакистан, Япония и Италия находились ровно по середине шкалы.

2. Индивидуализм и коллективизм показывают уровень интеграции человека в группе. В обществах с высоким показателем индивидуализма предполагается, что индивид будет сам заботиться о собственном выживании. В противоположность этому, коллективизм означает высокую интеграцию человека в сплоченные группы (часто расширенные семьи), которые обеспечивают поддержку и защиту в обмен на абсолютную лояльность.

Индивидуалистические культуры поощряют развитие автономных, уникальных и независимых индивидов. В таких культурах потребности, желания, цели отдельного человека могут превалировать над групповыми целями. Коллективистские культуры ожидают подчинение личных целей общим интересам.

Показатель индивидуализма - коллективизма является наиболее важным, по мнению Хофстеде, параметром характеристики организации. Коллективистские ценности, преобладающие в организационной культуре, стимулируют большую податливость индивида по отношению к политике компании и большую конформность поведения в группе, отделе или подразделении. Коллективизм также поощряет высокую степень доверия к групповой работе и ориентацию на группу при достижении целей организации. Гармоничное сочетание с группой, отделом или бизнес-единицей имеет высокую ценность в коллективистских культурах, а потому индивиды в большей степени проявляют такое поведение, которое обеспечивает достижение подобной гармонии, и избегают действий, которые бы ей угрожали.

Люди, принадлежащие к индивидуалистическим культурам, склонны считать свое личное время более важным и проводить четкое различие между личным временем и временем компании. Люди в таких культурах придают большее значение свободе и новизне в своей работе, а потому инициатива на работе обычно поощряется. В коллективистских культурах свобода, независимость и инициатива в нормальной ситуации не одобряется.

Различия культур по параметру ИК в пределах страны или общества порождают четкие следствия для организационной структуры и производства в целом. Например, в коллективистских культурах от организаций ждут, что и после увольнения работника она будет проявлять о нем заботу, поддерживать его благосостояние. Поэтому работники коллективистских культур рассматривают взаимоотношения с организацией-работодателем как имеющие моральный характер. В индивидуалистских культурах работники более расчетливы во взаимоотношениях со своей компанией, а компании ожидают, что работники будут сами защищать свои личные интересы.

Карьерное продвижение и профессиональное совершенствование в индивидуалистских культурах основывается на личных успехах и достижениях, в то время как в коллективистских культурах продвижение связано с достижением возрастных показателей (принцип старшинства), вне прямой зависимости от личных достижений.

В работах Хофстеде наибольшие показатели ИК демонстри-

ровали такие страны, как Соединенные Штаты, Австралия, Великобритания и Канада. Наименьшие же показатели ИК были в этом исследовании у Перу, Пакистана, Колумбии и Венесуэлы - они оказались наиболее коллективистскими. Промежуточные показатели у Японии, Индии, Австрии, Испании. Существует зависимость между благосостоянием страны, выраженном в валовом продукте на душу населения, и уровнем развитости индивидуализма: чем выше доходы государства, тем более выражены показатели индивидуализма⁶⁸.

3. Маскулинность – феминность проявляются в особенностях распределения социальных ролей между мужчинами и женщинами в разных культурах. В исследовании Хофстеде данный параметр был назван как маскулинность (МА), поскольку практически все заполнившие анкеты были мужчинами. Многие характеристики маскулинности не имеют связи с проблемой взаимоотношения полов, но он может быть концептуально полезен для понимания гендерных различий на рабочих местах. В целом Хофстеде разделил общества на маскулинные (мужественные) – с жестким социальным разделением ролей и феминные (женственные) – со слабым разделением ролей.

Согласно Хофстеде, МА характеризует степень поощрения или поддержки со стороны данной культуры дифференциации между полами в сфере производственных ценностей. Культуры с высоким показателем МА (Япония, Австрия, Венесуэла и Ита-

⁶⁸ Грошев И. В. Организационная культура: Учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 48

лия) предполагают более высокую степень гендерной дифференциации. Менеджеры, действующие в таких культурах, ценят лидерство, независимость и самореализацию. Работники в культурах с высоким показателем МА в целом больше ценят зарплатки, признание, продвижение и вызов (новизну). В культурах с высоким показателем МА молодые люди обычно стремятся сделать карьеру на работе. Неудача на работе расценивается как генеральный неуспех в жизни. В культурах с высоким показателем МА обычно меньше женщин на квалифицированных и хорошо оплачиваемых работах, а женщины, которые занимают требующие высокой квалификации места, обычно весьма агрессивны. Связанные с работой стрессы также частое явление в организациях, принадлежащих культурам с высоким показателем МА

Культуры с низким показателем МА - Дания, Нидерланды, Норвегия и Швеция - демонстрируют небольшие различия между гендерами. В таких обществах больше уделяется внимания заботе о слабых, окружающей среде, качеству взаимоотношений, сохраняется неприкосновенность личной жизни.

4. Избегание неопределенности связано с уровнем терпимости в обществе к неопределенности и двусмысленности, что в итоге сводится к принятию существования иной истины. Данный показатель указывает на культурное программирование членов общества как комфортное или стрессовое существование в условиях неоднозначности. Неопределенная ситуация неизвестна, непредсказуема и отличается от обычной, что может вызывать тре-

вогу или страх. Культуры, стремящиеся минимизировать вероятность таких ситуаций, создают строгие законы и правила, меры безопасности, на уровне философии и религии – веру в абсолютную истину. Люди в таких культурах более эмоциональны. Компании в рамках таких культур можно назвать ориентированными на правила. В работах Хофстеде четыре страны - Греция, Португалия, Бельгия и Япония - продемонстрировали наивысшие показатели по этому фактору.

Культуры с низкими показателями ИН в меньшей степени озабочены выработкой правил и ритуалов, позволяющих справляться со стрессом и тревогой, которые возникают в ситуации неопределенности. Компании, относящиеся к таким культурам, демонстрируют более свободный подход в отношении неопределенности и неясности, вырабатывают меньше общих правил и ритуалов для работников. В исследовании Хофстеде наименьшие показатели по параметру ИН продемонстрировали Швеция, Дания и Сингапур.

В культурах с высокими показателями ИН более вероятно наличие связанного с работой стресса, нежели в культурах с низким показателем ИН. Скорее всего, это вызвано сложностью тщательно разработанных методов, которые сами порождают дополнительный стресс у рабочих, вынужденных соблюдать многочисленные правила и ритуалы.

Организации, находящиеся в странах с высоким показателем ИН, обычно демонстрируют более структурированную дея-

тельность, высокую согласованность менеджмента, обладают большим количеством прописанных правил, большим числом специалистов, более ориентированных на задание и вникающих в детали. В организациях, связанных со странами с высоким показателем ИН, обычно меньше текучесть рабочей силы, работники менее амбициозны, проводится меньше рискованных операций и спекуляций. Культуры, находящиеся на полюсе низких показателей избегания неопределенности более терпимы к взглядам, отличным от собственных, общение менее ритуализовано, организации не ориентированы на порождение большого числа правил.

5. Параметр «долгосрочная – краткосрочная ориентация» был выделен Хофстеде в результате исследований студентов в 23 странах мира. Ценности, связанные с долгосрочной ориентацией, определяются расчетливостью и напористостью. Долгосрочная ориентация культивирует уважение к традициям, выполнение обязательств и стремление «сохранять лицо». Краткосрочная ориентация означает нацеленность на сиюминутный результат.

Исследования Г. Хофстеде в области кросскультурных особенностей оказали решающее влияние на дальнейшие работы по организационной культуре. Одной из важнейших заслуг Хофстеде является создание теоретической, методологической и методической базы для понимания и управления организационными культурами, погруженными в различные социокультурные среды, а также взаимодействия с иными культурами.

7.3 Ф. Тромпенаарс

В ключе исследований, проводимых Хофстеде, Ф. Тромпенаарс⁶⁹ занимался выявлением различий в сфере производственных ценностей между культурами на уровне отдельных людей по всему миру. Выводы Тромпенаарса основываются на данных, полученных им от 15 000 респондентов, работающих в 30 компаниях в 50 разных странах. В соответствии с целями исследования под руководством Тромпенаарса был разработан вопросник из 79 пунктов, содержащих семь различных параметров: универсализм - партикуляризм, нейтральное - эмоциональное, достижение - социальное происхождение, индивидуализм - коллективизм, специфичность (обособленность) – диффузность (взаимопроникновение), ориентация во времени (полихронная – моnoxронная) и отношение к окружающей среде (интернальность – экстернальность).

Универсализм-партикуляризм. Универсализм - означает уровень веры человека в использование единых стандартов общения повсюду, общение не зависит от конкретных социальных взаимоотношений. Введение в оборот правил, формальных систем, процедур и ожидание от других того же. Партикуляризм – считают, что очень много в общении зависит от личных взаимоотношений. США, Австралия, Германия, Швейцария – высокий универсализм. Венесуэла, страны бывшего СССР, Индонезия,

⁶⁹ Trompenaars F. Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business. – Nicholas Brealey Publishing Ltd, London, 1993.

Китай – высокий партикуляризм.

Нейтральное – эмоциональное. В высоко эмоциональных культурах принято открыто выражать чувства, люди чаще улыбаются и громко говорят при возбуждении. Нейтральные культуры отличаются более изысканным выражением эмоций и отсутствием некоторой непосредственности. Рассмотрение поведения на рабочем месте включают насколько демонстративны люди, когда им показывается оценка и определяется влияние каждого на общие успехи.

Мехико, Нидерланды, Швейцария, Китай – высоко аффективные.

Япония, Англия, Сингапур – нейтральные.

США – средние значения.

Достижение - социальное происхождение относится к тем характеристикам, которые определяют статус человека. Статус достигается либо в зависимости от личных достижений, либо вне такой зависимости (наследственный титул), как результат социального происхождения. В культурах, ориентированных на происхождение человека, социальный статус зависит от личных атрибутов (возраста, опыта, социальных связей, пола). В организациях личный статус отражается как привилегия конкретного человека на доступ к ресурсам, дополнительным доходам, различным обогащениям и допуск к принятию решений

Австралия, США, Швейцария, Англия – личное достижение

Венесуэла, Индонезия, Китай – происхождение.

Высококонтекстуальные – низкоконтекстуальные. Выражается в отношении к нормам коммуникации. В низкоконтекстуальных культурах слова употребляются в соответствии с их литературным значением. Значения сказанного и написанного ясны и совпадают. Высококонтекстуальные культуры воспринимают низкоконтекстуальные культуры как «туповатые» и агрессивные. Высококонтекстуальных культурах придается значение таким факторам, как социальный статус и взаимоотношения между коммуникаторами. Значение каждого сказанного слова в высококонтекстуальных культурах требует интерпретации социальных отношений между индивидами. Кроме этого, имеет значение межперсональное пространство.

Германия, Швейцария, США – низкоконтекстуальные.

Китай, Япония, Латинская Америка – высококонтекстуальные.

Монохронное – полихронное. Монохронное – люди делают только одно дело в каждый конкретный момент. Монохронные культуры отличают наличие расписания, соответствие планам.

Северная Америка, Северная Европа – монохронные.

Латинская Америка, арабы – полихронны.

Отношение к прошлому, настоящему и будущему. Понять можно, если проследить политику предприятий при приеме людей на работу (на неделю, пару лет, всю жизнь), проработанность стратегических планов развития.

Смит, Дуган и Тромпенаарс подвергли данные обработке

статистическими методами многомерного шкалирования. В этом исследовании было выявлено три параметра, значимых для дифференциации культур: достижение-происхождение, индивидуализм-коллективизм и комбинированный параметр, включающий в себя элементы первых двух вместе с элементами дистанции власти, конфуцианского динамизма, эгалитаризма и интеграции. Эти авторы считают, что параметры ИК и ДВ в первоначальных работах Хофстеде можно лучше понять как выражение различных ориентации по отношению к непрерывности членства в группе (лояльность - утилитарное вхождение) и к обязанностям в социальных отношениях (консервативное отношение - эгалитарное).

Однако Хофстеде подверг данные повторному анализу с ориентацией в большей степени на страну или национальный уровень, нежели на индивидуальный уровень. Используя факторный анализ и корреляционные методы, он обнаружил, что только два из семи выявленных Тромпенаарсом параметров могут быть подтверждены статистически: индивидуализм/достижение и универсализм/диффузность. Более того, Хофстеде утверждает, что оба эти параметра коррелируют с его собственным показателем индивидуализма. Таким образом, набор параметров на уровне индивидуального работника лишь незначительно отличается от параметров, выявленных на экологическом уровне или на уровне страны.

7.4 Д. Ламмерс и Д. Хиксон

Профессор социологии Лейденского университета в Нидерландах Д. Ламмерс и Д. Хиксон⁷⁰ (Cornelis J. Lammers & David J. Hickson) (1979), изучали организации нескольких стран и выявили наличие трех различных типов национального характера в организациях: латинский, англо-саксонский и национальный (страны третьего мира).

Латинский тип характеризуется высокой централизацией власти и процесса принятия решений, множеством иерархических уровней, ограниченности возможностей их преодоления и конфликты в точках неопределенности (непрописанности) (Франция, Италия, Испания).

Англо-саксонский тип – более гибкий по сравнению с латинским: меньше централизации, более диффузная система власти и принятия решений, меньше уровней иерархии и подвижность/гибкость в применении правил (Англия, Америка, Скандинавия).

Традиционный тип отличается наличием патерналистского лидерства (традиционно-семейная ориентация), большей централизацией процесса принятия решений, имплицитностью правил.

Исследование Ламмерса и Хиксона представляет собой одну из попыток рассмотрения культурных различий на национальном уровне. Все существующие в мире типы организаций невозмож-

⁷⁰ Lammers C. J., Hickson D. L. (1979) Organizations alike and unlike: International and interinstitutional studies in the sociology of organizations. Boston, MA: Routledge & Kegan Paul.

но уместить в три ограниченные категории. Однако общие тенденции к дифференциации в организационной структуре можно наблюдать практически повсюду, и, скорее всего, подобные тенденции как-то связаны с культурными различиями входящих в эти организации людей и тех стран, где они находятся.

7.5 У. Оучи

Американский профессор Стенфордского университета У. Оучи (William Ouchi) в соавторстве с Альфредом Йегером в 1978 г. публикует работу «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility» («Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности»), которая впоследствии вошла в историю менеджмента как концепция организации Z-типа, представляющей собой попытку соединения преимуществ двух достаточно различных культур - японской и американской. По мнению Оучи, американскую организацию, разделяющую синтезированные ценности двух культур, должен ждать успех. Свое исследование У. Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры: 1) обязательства организации по отношению к своим членам; 2) оценка выполнения работы; 3) планирование карьеры; 4) система контроля; 5) принятие решений; 6) уровень ответственности; 7) интерес к человеку. Эти семь сравниваемых переменных представлены в таблице 7.2.

Таблица 7.2 Модель организации типа «Z» У. Оучи

«Культурные» переменные	Характеристики японских компаний	Характеристики американских, компаний типа «Z»	Характеристики типичных американских компаний
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	С широкой специализацией	С умеренной специализацией	С узкой специализацией
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Обязательства по отношению к работникам. Согласно У. Оучи, все три типа организации ценят низкий уровень текучести кадров. Увольнения применяются только в безвыходном положении. Однако то, как поддерживается эта культурная ценность, различается в этих трех типах организаций. Если в Японии в этих целях чаще используется система пожизненного найма, то амери-

канские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный найм, предоставляя индивиду свободу выбора. Хотя на практике большинство американских рабочих и служащих строят свою жизненную карьеру, меняя небольшое количество компаний.

Оценка выполнения работы. Все три типа организаций проводят оценку результатов, используя как количественные, так и качественные измерители. Однако различие в следующем: в американской фирме ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей.

Планирование карьеры. Количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций значительно отличает японского и американского менеджеров. «Z»-вариант предполагает разнообразить карьеру американского менеджера в рамках трех — пяти функций.

Система контроля. Без контроля не мыслима ни одна организация, однако во всех организаций он осуществляется совершенно по-разному. Если типичная американская фирма имеет четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности, то для "идеальной" модели предлагается в основном японский подход, когда контроль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы. Одним из наиболее эффективных механизмов является организационная культура.

Принятие решений. Оучи видит эффективным в этом вопросе японский вариант, когда решения в организации принимаются

на уровне группы и на консенсусной основе (все в основном согласны и принимают решения к исполнению).

Уровень ответственности. Несмотря на преимущества группового консенсусного решения, модель У. Оучи предлагает для американской фирмы типа "Z" сохранять ответственность на индивидуальном уровне. В этом случае предполагается, что две разные культурные ценности (групповое решение и индивидуальная ответственность) должны «ужиться» друг с другом. Решается это во многих случаях через механизм участия в управлении, сохраняющий традиционно последнее слово в решении за менеджером. Американская индивидуальность при этом страдать не должна.

Интерес к человеку. Следуя японскому подходу, У. Оучи предлагает в варианте "Z" рассматривать личность в организации шире, чем просто работника, проявлять интерес к его домашней жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям и вдохновению. Типично американский подход видеть в индивиде только работника ограничивает возможности управления человеком в организации.

Модель У. Оучи (в дальнейшем получила продолжение в книге «Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов») получила развитие диалога относительно культуры человеческих отношений: успех американского менеджмента будет зависеть от установления сотрудничества: «руководящие группы должны выступить с долгосрочными совместными пред-

ложениями, без которых невозможно сотрудничество на нижних уровнях». На практике применение идей Оучи на ряде японских автомобильных заводов фирм "Тойота" и "Ниссан" в США имело успех. В тех случаях, когда компании систематически инвестировали в своих работников и их работу на протяжении длительного периода времени, наблюдались постепенные и значительные улучшения.

Критика теории У. Оучи, в частности, Д. Салливаном, связана с искажением японской системы управления. П. Уикенс в своей последней книге «Восходящая организация» отмечает игнорирование Оучи чрезвычайно развитой "контролирующей" культуры Японии, ее авторитаризма, и отнюдь не мягкости, как это представляет в концепции У. Оучи. Однако, интересной представляется идея долговременных отношений с клиентами и справедливого вознаграждения.

7.6 Т. Питерс и Р. Уотермен

Т. Питерс (Tomas PETERS), ведущий эксперт консалтинговой «МакКинси» и его коллега Р. Уотермен-мл. (Robert Waterman) в 1982 году на основе анализа крупнейших и успешных компаний выпустили книгу, ставшую бестселлером «В поисках эффективного управления», где выделили ключевые ценности, которые, по их мнению, делают компанию успешной.

Одним из мотивирующих условий в менеджменте для раз-

работки своей теории для Питерса и Уотермена послужил неутраченный интерес и заимствования японского опыта управления. Авторы, опираясь на собственные наблюдения за успешными американскими компаниями в течение 1979 и 1980 годов проанализировали ценности 62 компаний: при помощи структурированных опросов, анализа материалов прессы за последние 25 лет и ежегодным отчетам.

Как отмечает Т. Питерс, первой компанией, которая привлекла его внимание, был отель «Четыре сезона», где его с порога радушно встретили, с прошлогоднего посещения автора помнили по имени, и в позднее время суток нашли для него апартаменты. Именно у компаний, которые ценят своих клиентов, по замечанию Питерса, есть успешное будущее.

Итак, восемь признаков успешной компании.

1. Ориентация на действие. В компаниях применяются методы «для быстроты ног», когда от 5 до 15 человек за несколько недель на практике проверяют новую технологию вместо 250 инженеров и сбытовиков за 15 месяцев.

2. Лицом к потребителю. В компании «Фрито Лэй» декларируют и соблюдают 99,5% надежности (только одну из 200 поставок можно сорвать по времени).

3. Самостоятельность и предприимчивость, которую образно авторы называют «муравейники с энтузиастами».

4. Производительность от человека, который заинтересован в конечном результате.

5. Связь с жизнью и ценностное руководство можно увидеть в лице руководителей IBM, HP, MacDonalds, которые лично посещают подразделения.

6. Верность своему делу реализуется под лозунгом: «Не вступать в дело, если не знаешь, как его вести».

7. Простая форма, скромный штат управления. У успешных компаний чаще всего не более 100 человек в штаб-квартире управляют предприятиями с много миллиардными оборотами.

8. Свобода действий и жесткость одновременно. Главная идея заключается в том, что истинная роль руководителя – управлять ценностными установками организации⁷¹.

Несмотря на критику его подхода (в дальнейшем компании, которые они изучили, разорились, а также манипулятивность некоторых декларируемых ценностей), интересным оказывается идея о транслировании необходимых для управления ценностей, которая стала основой концепции корпоративной культуры как инструмента управления организационным поведением.

7.7 Т. Дил и А. Кеннеди

Т. Дил и А. Кеннеди (Terence Deal, Allan Kennedy), эксперты Бостонской консультационной группы, в 1984 г. опубликовали книгу «Корпоративная культура», где описали типы организаци-

⁷¹ Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). Пер. с англ. М.: «Прогресс», 1986. С. 64.

онных культур через два параметра: уровень риска и скорость получения обратной связи. Культуры в компаниях, по мнению Т. Дила и А. Кеннеди, складываются, исходя из условий внешней среды.

Таблица 7.3 Модель организационных культур Т. Дила и А. Кеннеди

Скорость обратной связи	Быстрая	Хорошо поработали – хорошо отдохнули	Культура «мачо»
	Медленная	Культура процесса	Культура крупных ставок
		Низкий	Высокий
		<i>Уровень риска</i>	

1. *Культура высокого риска и быстрой обратной связи*, названная авторами как «культура крутых парней, мачо». Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, армия, управленческий консалтинг, реклама). Портрет типичного сотрудника: бойцовские качества и агрессивные черты характера, твердость в своих решениях, постоянная готовность к соревнованию с другими. Такие черты,

как чувствительность и эмоциональность внешне не должны проявляться.

2. *Культура низкого риска и быстрой обратной связи* была названа культурой «усердной работы». Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, компании по страхованию жизни). Типичный сотрудник: склонный быстро принимать несложные решения, активный, чаще всего молодого или среднего возраста, что связано с необходимостью много и энергично работать.

3. *Культура высокого риска и медленной обратной связи*, или «крупных ставок». Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива приемлемы для сотрудников, с такими качествами как осторожность, терпеливость, основательность, готовых наращивать свой авторитет годами. Циклы принятия решений занимают часто годы. Данный тип культуры распространен в нефтяных компаниях, архитектурных фирмах, компаниях капитального строительства, в сфере авиации, коммунальных службах.

4. *Культура низкого риска и медленной обратной связи* - «процесса». Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи порождает неудовлетворенность (с ними связываются только, если что-то не ладится), заставляет служащих сосредотачиваться на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Характерно для компаний в сфере обслуживания и сервиса (банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты).

7.8 М. Бурке

М. Бурке (M. Burke) выделяет восемь типов организационной культуры, исходя из трех параметров: взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала.

Таблица 7.4 Типы организационных культур М. Бурке.

Тип культуры	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Комментарии
Культура	Не интере-	Бюрократиче-	Отсут-	Господствует

оранжереи	суется изменениями.	ская система	ствует или очень слабая.	анонимность отношений. Характерна для гос. учреждений.
Собиратели колосьев	Стратегия зависит от случая.	Мелкие и средние предприятия, структура архаична, функции распределены.	Слабая	Основа работы – уважение к руководству.
Культура огорода	Стремление сохранить доминирующее положение на традиционном рынке.	Пирамидальная структура.	Низкая	Предприятие использует модели, испытанные в прошлом, с внесением минимума изменений.
Культура фруктового сада	Стремление сохранить доминирующее положение на традиционном рынке.	Крупные предприятия, бюрократическая система.	Люди - винтики, необходимые для функционирования системы	Модели те же, но с большими изменениями.

			мы.	
Культура крупных плантаций	Постоянное приспособление к изменениям.	Крупные предприятия, имеющие 3-4 иерархических уровня.	Высокая степень	Поощряется гибкость персонала.
Культура лианы	Ориентация каждого работника на требования рынка.	Сокращенный до минимума управленческий персонал.	Очень высокая	Широкое использование информационных технологий.
Культура косяка рыб	Высокая ориентация на изменение рынка, маневренность.	Изменяются в соответствии с требованиями рынка.	Очень высокая	Особое требование к интеллектуальной гибкости персонала.
Культура кочующей орхидеи	Исчерпав возможности одного рынка, переходит на другой.	Ограниченное количество сотрудников, неформальная, постоянно меняющаяся структура.	Относительно низкая	Цель – предложить единственный в своем роде товар (рекламные агентства, консалтинг).

7.9 Р. Блейк и Д. Мутон

Ученые Хьюстонского университета Р. Блейк и Д. Мутон⁷² (Blake Robert, Mouton Jane) предложили типологию организационных культур на основе векторов ценностных ориентаций руководителей организации: на продукцию (услугу), что подразумевает под собой получение высоких экономических результатов, и на личность (нацелены на реализацию способностей личности). При этом в концепции Р. Блейка и Д. Мутон учитывается:

- организация, в которой трудится личность;
- конкретная ситуация;
- представления о ценностях, которые имеет данная личность, о "правильном" пути, чтобы управлять людьми и достигнуть поставленных целей;
- личность руководителя;
- возможность, которую имеет начальник для применения изученной манеры поведения в конкретных ситуациях для руководителя.

В результате такого деления авторы описывают пять типов организационных культур:

Самая жизнеспособная, по мнению исследователей, это культура, соединяющая сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность.

Наименее жизнеспособная культура – с низкими значениями двух векторов.

⁷² Blake R., Mouton J. The Managerial Grid. – Houston: Gulf, 1964.

К промежуточным относятся два типа: с сильной ориентацией на личность и слабой ориентацией на экономическую эффективность; с сильной ориентацией на экономическую эффективность и слабой ориентацией на личность.

1. «Дом отдыха». На первом плане - интересы личности, к сотруднику проявляется повышенное внимание, важны хорошие взаимоотношения в коллективе, комфорт. Люди работают в компании, как правило, по много лет. Высока степень удовлетворенности персонала своим трудом. К минусам можно отнести низкую конкурентоспособность, смешение социальных и личных отношений, рабочее взаимодействие во многом начинает строиться по принципу "нравится - не нравится". Главный девиз - "Чтобы все были довольны". Руководитель обеспечивает предельное внимание к нуждам людей с целью поддержания атмосферы доброжелательности, что приводит к созданию комфортной обстановки в организации и сохранению щадящего режима работы.

2. «Авторитет – подчинение». Подавление интересов личности в пользу дела при любых обстоятельствах. Такие структуры отличаются жесткой дисциплиной, иерархичностью, они хорошо и быстро управляемы. Минусом является низкая степень удовлетворенности сотрудников, большая текучесть кадров, отсутствие командного духа как такового. Чаще всего складывается в ситуациях жесткого управления структурой с большим количеством исполнителей не высокой квалификации. Его временное внедрение может быть оптимальным при антикризисном управлении,

когда речь идет о выживании.

3. «Организация». Установлен баланс интересов сотрудников и компании в рамках четко установленных правил и процедур, определяющих все основные действия и решения в организации. Такие предприятия очень стабильны, предсказуемы, в них легко происходит замена одного сотрудника другим. Минус заключается в некоторой "неповоротливости" и негибкости: все, что не предусмотрено правилами и инструкцией, решается с большим трудом и медленно, а в ситуации высокой степени нестабильности и риска эти организации могут сильно пострадать. Достижение необходимых и достаточных показателей работы организации становится возможным за счет создания приемлемых условий для сотрудников.

4 «Команда». Достижение целей деятельности организации обеспечивается усилиями преданных делу работников, объединенных в группу единомышленников, что создает атмосферу уважения и взаимодоверия.

Эта культура отличается большой гибкостью, возможностью прорыва и высоких достижений. Из рисков: неправильный подбор персонала в команде может нанести существенный урон, уход сильных личностей, которые являлись харизматическими "звездами". Главный девиз - "Мы одна команда и стремимся к высоким целям".

5. «Страх перед бедностью». Подразумевает минимальное внимание как к бизнесу, так и к людям. Характерный слоган

"Пусть не платят, зато и работать не заставляют". Руководитель прикладывает минимальные усилия для выполнения своих обязанностей, необходимые лишь для сохранения за собой этой должности.

7.10 Д. Сонненфельд

Д. Сонненфельд (Jeffrey Sonnenfeld), профессор Йельского университета школы менеджмента (Yale University's School of Management) типологизировал культуры, акцентируя внимание на карьере руководителя: при этом он выделял тип работника, который предпочтителен для компании данного типа культуры, а также определил внешние условия, благоприятные для каждого типа.

Д. Сонненфельдом были выделены следующие четыре типа организационной культуры:

"бейсбольная команда" (эффективна при условиях агрессивной внешней среды),

"клуб" (соответствует стабильной и защищенной среде),

"академия" (обеспечивает стабильное существование при незначительных изменениях),

"крепость" (формируется в кризисных для организации ситуациях).

Бейсбольная команда объединяет сотрудников "свободных агентов", с высоко развитыми профессиональными навыками.

Они пользуются большим спросом и могут довольно легко найти работу в другом месте. Этот тип культуры существует в условиях быстро меняющейся внешней среды с высокой степенью риска организации. Чаще всего тип организационной культуры «бейсбольная команда» встречается среди компаний, занимающихся инвестиционными банковскими или консалтинговыми услугами, рекламой и т.д.

Среди недостатков в данном типе культуры можно назвать некоторое высокомерие членов команды, риски неподчинения, сопротивления нововведениям.

Клуб как тип организационной культуры характерен для компаний, в которых ценятся приверженность, лояльность, постоянство. Это могут быть юридические организации, военные ведомства. В клубе, как правило, сотрудники находятся с самого начала его основания, проходят все ступени карьерной лестницы, поэтому распространен карьерный рост в зависимости от стажа работы. В клубе уделяют внимание обучению и развитию сотрудников. Основной сложностью для потенциального члена клуба является его вхождение (чаще всего благодаря рекомендации, проверке).

Академия как тип культуры успешно функционирует в достаточно стабильной с низким темпом изменений внешней среде. Особенностью данного типа организационной культуры является обеспечение стабильной обстановки для работников, способствующей их самосовершенствованию и продвижению в зависимо-

сти от личных успехов. В академии сотрудники являются высококвалифицированными и стремятся оставаться в организации, так как в компании существует понятная возможность карьерного и профессионального роста. Примерами компаний с типом культуры «академия» являются университеты, больницы, крупные корпорации и т.д. Среди слабых сторон можно отметить ригидность к нововведениям, скепсис по отношению к посторонним, высокая стабильность процессов, повышающая конфликтность по отношению к инновативным проектам.

Организационную культуру типа «крепость» можно охарактеризовать как убежище в период крупных потрясений. При этом, чтобы оставаться жизнеспособной, компания ставит во главу угла постоянные изменения, приспособливающие ее к быстро изменяющейся внешней среде. Частые и кардинальные реорганизации, сопровождающиеся массовыми увольнениями, выступают визитной карточкой таких компаний. Для успешного сотрудничества с данной компанией работника должен быть готов к гибкости и готовности к переобучению. Крепость встречается в крупных компаниях в области автомобилестроения. К издержкам данного вида культуры можно отнести высокую неопределенность для сотрудников, которая может сопровождаться снижением делового энтузиазма, переработки также могут приводить к снижению мотивации и выпуску продукции низкого качества.

7.11 Ч. Хенди

Типология организационных культур по принципу межличностных отношений в организации разработана Ч. Хенди (Charles Handy). Критериями различных межличностных отношений являются особенности распределения власти в организации и связанные с ней ценностные ориентации личности, структура организации и характер ее деятельности на разных жизненных циклах организации⁷³.

Ч. Хенди выделил четыре типа организационной культуры, метафорически обозначив их именами богов древнегреческой мифологии.

1. Культура власти (культура Зевса). Проявляется в большой роли личной власти в организации. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, которыми обладает один человек. Графическое изображение культуры власти представляет паутину, в центре которой находится паук. Паук, как концентратор всей власти, определяет позиции остальных членов в организации, главным критерием в этом является лояльность руководству. В связи с этим влияние имеет не формальная должность, а качество взаимоотношений с руководством.

К сильным сторонам культуры власти относится быстрота принятия решений, которые распространяются от центра в виде концентрических волн. Этому способствует и предпочтение устного общения письменному.

Случаи некомпетентного руководителя ведут к появлению

⁷³ Handy C. The Gods of Management. – New York: Penguin Books, 1978

негативных моментов: устраняются наиболее компетентные работники, возможно появление страхов, как реакция на злоупотребление властью в личных целях и политическое интриганство.

2. Культура роли (культура Аполлона) – это бюрократическая культура в понимании М. Вебера, описанная им в работе «Хозяйство и общество» (1922) как наиболее эффективная система организаций. М. Вебер выявил ряд принципов, в соответствии с которыми функционирует бюрократическая организация: иерархия (каждый служащий имеет четко очерченное поле компетенции, область полномочий и ответственен за свои действия перед вышестоящим начальником); безличность (всякая работа выполняется в соответствии с определенным набором правил, исключая как произвол, так и фаворитизм; всякая сделка регулируется и оформляется соответствующим договором); постоянство (учреждение обеспечивает полную занятость своих служащих в течение рабочего времени, создает для них гарантии долгосрочного пребывания в должности и перспективы стабильного продвижения по службе); экспертиза (служащие отбираются по профессиональным качествам и проходят специальное обучение для возможности исполнения своей функции, при этом обеспечивается контроль за доступом к сведениям, содержащимся в подведомственных документах).

Изобразить культуру роли можно в виде греческого храма. Ч. Хенди утверждал, что мощь такой организации заключается в колоннах – функционирующих отделах, которые координируют

ся верхушкой греческого храма. Информация от одной колонны к другой не передается сразу же с одного уровня на другой (с уровня одной колонны на такой же уровень другой колонны). Сначала эта информация идет наверх колонны первой колонны (проходя уровень за уровнем), затем к вершине следующей колонны, и, наконец, на соответствующий уровень этой колонны.

Ч. Хенди в качестве слабости культуры роли выделяет обезличенные операционные процедуры и подавление инициативы и инноваций. Кроме этого такая организация низко адаптивна к изменениям внешней среды - храмы не надежны при землетрясениях.

3. Культура задачи (культура Афины) нацелена на выполнение задач, которые изменяются в соответствии с внешней ситуацией. Такая организация имеет матричную структуру (рабочие команды), гибко реагирующая на конкретные задачи (графически представлена как сеть). Власть в подразделениях сконцентрирована на пересечениях линий сети у наиболее компетентных сотрудников. В основе распределения власти профессионализм и доступность источников информации. Контроль сводится лишь к распределению проектов, осуществляется высшим руководством.

К издержкам этой культуры можно отнести чрезмерный расход энергии и энтузиазма.

4. Культура личности (культура Диониса). Основу такой организации составляют творческие личности. Организации представляют собой «коммуны», способствующие личностной реали-

зации ее членов. Хенди считал культуру личности эффективной для творческих работников и/или высокопрофессиональных специалистов. Данная культура была изображена в виде звездного неба.

К особенностям культуры личности относятся проблема руководства: члены организации не признают власть организации (возможным способом управления является сила ресурсов руководителя), а также сосредоточение организационных процессов на внутренних обязательствах, а не на внешних задачах.

Ч. Хэнди утверждает, что культуры организаций развиваются самостоятельно и в определенном направлении: в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели культур. Стадии зарождения соответствует культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может наблюдаться любая из четырех видов культур.

7.12 К. Камерон и Р. Куинн «Концепция конкурирующих ценностей».

Конкурирующие ценности отражают противоположные точки зрения на эффективность организации. Четыре базовых типа, заложенные в квадранты, являются собственными противоположностями, поскольку тяготеют к двум из четырех полюсов: гибкость – стабильность, внутренняя ориентация — внешняя на-

правленность. Данный способ определения типа организационной культуры был назван американскими авторами рамочной конструкцией конкурирующих ценностей (рис. 7.2)

Названия типов организационных культур связаны также и с эволюцией организационных форм: с течением времени различные организационные ценности ассоциируются с разными формами организаций.

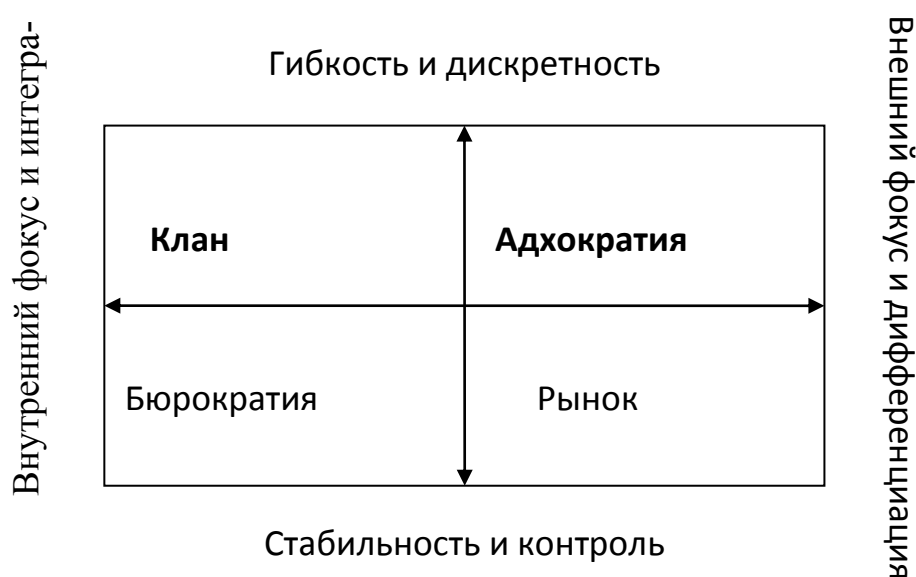


Рис. 7.2 Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Клановый тип культуры основывается на базисных предположениях, что с внешним окружением лучше всего справиться «большой семьей». Представления о клане в разных национальных культурах будут разными: американские авторы (К. Камерон и Р. Куинн) представляют клан как бригадную работу с заботой о повышении квалификации наемных работников и широком делегировании полномочий, а также включение работников в соучастие в бизнесе. Японский клан представляет собой сплочен-

ные коллективы работников и руководителей, где каждый стремится оправдать возложенные на него надежды и чувствует собственную ответственность, боясь «потерять лицо» в обществе. Прототипом российского клана выступает община с круговой порукой (черта, сходная с азиатскими культурами), где абсолютной властью обладает «глава», принимающий решения (в литературе представленный в образе «самодура»*).

Бюрократический тип организационной культуры берет свои начала в глубокой древности: она была высоко развита и в Древнем Китае, и в Римской империи. Довольно известной считается бюрократия Пруссии времен Фридриха II, а также французская бюрократия. Бюрократия — инструмент необходимой рационализации хозяйствования, ведения дел в технологически сложных современных обществах, поскольку рационализация управления дает возможность уменьшить фактор личностного воздействия в социальных системах. Бюрократия в этом понимании также дает возможность ответить на «квалификационный» вызов современной технической цивилизации благодаря замене рекрутирования кадров по личному выбору, произволу и пристрастию отбором на основе компетентности и деловых качеств. Ключевыми ценностями успеха считаются четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Это позволяет осуществлять планомерный выпуск стандартизированной про-

* В частности, в произведениях Фонвизина, Радищева, А. С. Пушкина, М. Е. Салтыкова-Щедрина.

дукции в стабильном внешнем окружении.

Рыночный тип организационной культуры приобрел популярность в конце 1960-х годов, в связи с разрастающейся конкуренцией, порожденной технологическими усовершенствованиями. Данный тип организаций отличался основным вниманием к операционным издержкам. Характерными чертами рыночного типа являются внимание на внешнее окружение (клиентов, поставщиков, подрядчиков, лицензиатов, органы правового регулирования), позволяющее добиваться конкурентных преимуществ: прибыльности, итоговых результатов, сильных позиций на рынке, лояльных потребительских баз. При этом отношения внутри организации строятся на конкурентных началах, где критерием выступает продуктивность.

Адхократический тип организационной культуры сформировался на основе следующих предположений: новаторские решения обеспечивают успех дела; новая продукция является залогом рыночной ниши; деятельность в организации должна быть построена на основе гибкости стратегий, позволяющих реализовывать креативные разработки. Работники в адхократической культуре одновременно лидеры и члены «групп быстрого реагирования». Иллюстрацией данного типа организационной культуры является мобильный офис, оснащенный необходимой техникой, обеспечивающей доступ к информационным потокам и способный к реконфигурации в любой момент.

7.13 Д. Денисон

Модель организационной культуры Д. Денисона (Den Denison) является результатом пятнадцатилетних исследований, проводимых им на базе Международного института развития управления в Лозанне (Швейцария). Д. Денисон изучал корреляцию между чертами организационной культуры и организационной эффективностью. Среди черт организационной культуры им были выделены следующие: вовлеченность, согласованность, адаптивность, миссия.

Целью применения этой модели являются количественное измерение, диагностика культуры и поиск мер по ее изменению. По каждому из перечисленных ниже факторов осуществляется экспертная оценка и составляется профиль культуры. Создание идеального профиля культуры для любой организации, подчеркивает автор, испытывает ряд субъективных восприятий и представлений конкретных людей, для их частичной нейтрализации необходимо учитывать многие факторы, такие, например, как отрасль, в которой работает компания, стратегические цели компании, тенденции на рынке и сложившееся устройство организации, и стиль лидерства.

На рис. 7.3 представлена модель организационной культуры в виде круга. По горизонтали культура делится на внешний фокус и внутренний фокус, что отсылает нас к модели организационной культуры, разработанной Р. Куинном и К. Камероном.

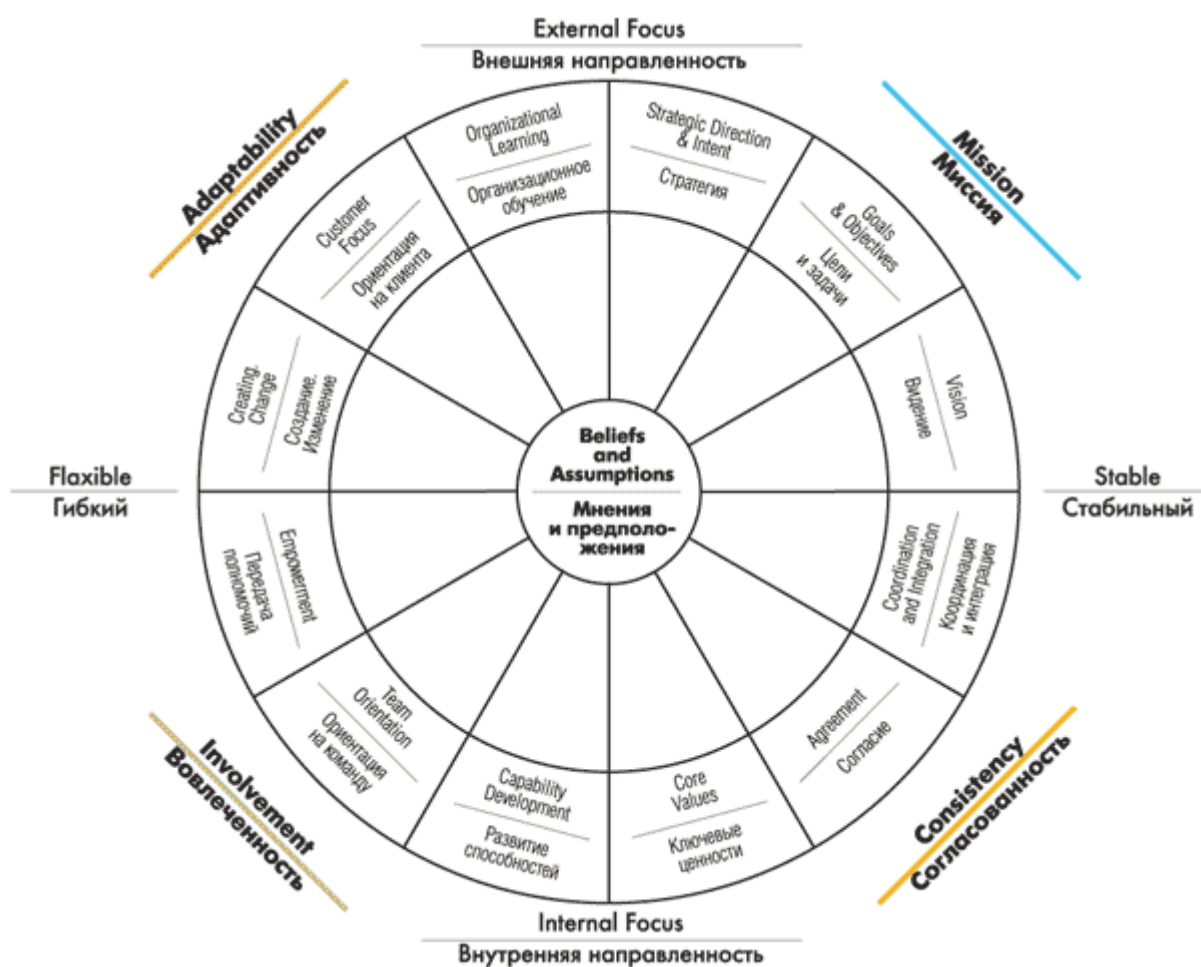


Рис. 7.3 Модель организационной культуры Д. Денисона.

Внутренний фокус определяется постоянством и вовлеченностью, а внешний – миссией и адаптивностью.

По вертикали рисунок делится на гибкую организационную культуру (левая часть) и стабильную (правая часть). В свою очередь, гибкость определяется вовлеченностью и адаптивностью, а стабильность может быть измерена согласованностью.

Вовлеченность. В эффективных организациях сотрудники вовлекаются в процессы принятия решений, они ощущают себя частью организации и на практике наблюдают взаимосвязь между своей работой и достижением целей организации. Вовлеченность достигается путем:

- делегирования полномочий. Таким образом, сотрудники обладают властью, возможностью проявления инициативы и способностью управлять своей работой. Это создает чувство собственности и ответственности по отношению к организации;

- ориентации на работу в команде. Организация полагается на командные усилия при выполнении работы, при этом сотрудники работают совместно для достижения нужных результатов, ощущая взаимную ответственность;

- развития способностей. Организация непрерывно инвестирует средства в развитие навыков своего персонала для сохранения конкурентоспособности и удовлетворения потребностей бизнеса.

Последовательность. Если организация последовательна и хорошо интегрирована, ее эффективность повышается. Поведение персонала должно соответствовать ключевым ценностям организации, лидеры и их последователи должны уметь приходить к соглашению, а организационная деятельность должна быть хорошо скоординирована. В случае, если эти условия соблюдаются, культура организации характеризуется как сильная и определенная, что значительно влияет на поведение людей. Такой вид по-

следовательности является эффективным источником стабильности и внутренней интеграции компании. Последовательность организации достигается путем:

- разделения ключевых ценностей. Сотрудники организации должны разделять ценности бизнеса, что создает ощущение сопричастности и четкие ожидания;
- умения достигать согласия;
- координации и интеграции, которые проявляются в способности подразделений и единиц компании работать совместно для достижения общих целей.

Адаптивность. Хорошо интегрированные компании часто испытывают трудности при осуществлении перемен, так как внутренняя интеграция и способность к адаптации во внешнем мире находятся в противоречии. Адаптивные организации стремятся к удовлетворению потребностей своих покупателей, умеют принимать риски и учиться на своих ошибках, имеют способность осуществлять связанные с этим перемены. Таким образом, адаптивность организации состоит из следующих элементов:

- ориентация на перемены. Организация способна создать пути адаптации для удовлетворения изменившихся потребностей, она занимается активным мониторингом внешней среды, быстро реагирует на текущие тенденции и предвидит будущие перемены;
- фокусирование на потребителях. Организация понимает своих потребителей, реагирует на их пожелания и способна предвидеть их будущие потребности;

- организационное обучение. Организация должна уметь получать, переводить и интерпретировать сигналы, идущие из внешней среды, в возможности для осуществления инноваций, получения новых знаний и развития навыков и способностей.

Миссия. Роль миссии в организационной культуре нельзя недооценивать. Успешная организация всегда обладает четким представлением корпоративных задач и стратегических целей. Изменения организационной стратегии и миссии требуют одновременного изменения структуры, культуры и поведения. Таким образом, после того, как создано новое видение, необходимо создать организационную культуру, поддерживающую это видение. Оценка культуры организации по характеристике «миссия» осуществляется на базе трех элементов:

- стратегическое направление и намерение. Ясное представление о стратегии компании у сотрудников обеспечивает понимание того, какой вклад в реализацию стратегии могут внести члены организации;

- цели и перспективы. Четкое понимание целей и перспектив, привязанных к миссии, видению и стратегии, помогает сотрудникам компании иметь четкое представление о направлении их работы;

- видение⁷⁴.

⁷⁴ К. Ф. Фей, Д. Д. Дэнисон Организационная культура и эффективность: пример изучения иностранных компаний в России // Персонал-Микс. 2001 №2.

7.14 Концепция социокультурной среды

Пограничное положение в типологии «Социокультурная среда и организационная культура» на рис. 7.1 занимает авторская модель организационной культуры. Ее цель: показать обусловленность внешней культурой индивидуальных ценностных ориентаций персонала и возможностей управления ею. С помощью разработанной типологии можно проводить измерения, позволяющие диагностировать, ценности какого социокультурного пласта демонстрируют сотрудники и каковы в конкретном случае возможности управления с помощью культуры. Стоит отметить, что, с одной стороны, организационная культура испытывает влияние социокультурной среды, с другой, управляя сотрудниками, корпоративная культура производит влияние и на социокультурную среду, увлекая ценностями персонал и производя на них ценностное давление. Такая типология может быть построена исходя из концепции социокультурной среды.

Началом для данной модели послужили идеи Г. Хофстеде о национальной культуре, выступающей условием для формирования организационной культуры, идея эволюции социокультурной среды И. В. Андреевой (см. главу 1, параграф 1.4) и типология культур К. Камерона и Р. Куинна.

А. И. Наумов, отечественный ученый, отмечает, что на работу в организации, в группе, команде наибольшее влияние ока-

зывает организационная (институциональная) культура⁷⁵. Национальная культура, по мнению А. И. Наумова, находит индивидуальное выражение в каждом работнике в зависимости от степени усвоенности им традиций и привычек. Важным моментом в этом является то, что в условиях массового общества, глобализационных процессов, национальные культуры являются размытыми, «музейными», что позволяет говорить об отсутствии внутренней компоненты – индивидуальной культуры, подразумевающей иерархию ценностей.

Создание типологий организационной культуры западными специалистами относится к периоду времени, когда завершились процессы распада традиционной культуры. Именно поэтому в большинстве типологий организационной культуры учитываются характеристики, присущие типам «цивилизация» и «массовая культура».

Применительно к исследованиям организаций в России и других странах нужно отметить, что процессы глобализации в силу разных причин по-своему отразились на социокультурной среде: каждая страна находится на разной стадии отхода от традиционной культуры, что объясняет преобладание на конкретной территории культуры, цивилизации или массовой культуры. Это

⁷⁵ Наумов А. И., Паффер Ш., Джонс Э. Этическое отношение к работе: новые парадигмы (сравнительный анализ отношения к работе в России и США) // Менеджмент: Век XX – век XXI: Сб. статей / Под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова; сост. И. А. Петровская. М.: Экономистъ, 2004. С.211.

обстоятельство объясняет низкую эффективность применения западных моделей к российской действительности, на что указывают в своих работах отечественные исследователи организационных культур.

Описанию особенностей социокультурной регуляции поведения в России посвящены работы С. Кордонского, В. Найшуля, О. Генисаретского. С. Кордонский, описывая преобладающий тип организационной культуры в России, вводит термин «административные рынки», указывающий на особенности сочетания организационно-культурных типов, имеющих доминирующее положение. При этом, если рассмотреть типологию, предложенную К. Камерон и Р. Куинн, административный (иерархический тип) и рыночный типы организационных культур являются конкурирующими с точки зрения их ценностей. Конкурирующие ценности, по мнению американских исследователей, являются рассогласованием культуры и требуют устранения в целях повышения эффективности организации. Тем не менее, С. Кордонский доказательно проиллюстрировал преобладающий внутренне конфликтный тип организационной культуры в СССР и России (поскольку совмещает конкурирующие ценности), оказавшийся наиболее распространенным в большинстве организаций⁷⁶.

Р. Л. Кричевский отмечает, что в российских компаниях число приказов от первого лица, адресованных на 2-3 иерархиче-

1. ⁷⁶ Кордонский С. Социальная реальность современной России / публичные лекции на "Полит.ру" <http://www.polit.ru/lectures/2005/01/01/index.html>

ских уровня ниже, минуя промежуточных руководителей (на машиностроительных заводах до 1000 ежегодно, в западных странах – 20)⁷⁷. На факт преобладания кланового типа организационной культуры в организациях в России указывает то, что исследователи, пытаясь найти общую формулу успеха, описывают особенности кланового типа культуры. П. Н. Шихирев, подчеркивает значимость национальной культуры и уникальность российского менталитета в вопросе российской организационной культуры, указывая на проявляющиеся черты, подмеченные еще известными историками: В. О. Ключевским, А. Н. Энгельгардтом – просчетливость, привычка думать «надвое», подводить итоги, а не составлять сметы, играть наудачу – «авось»⁷⁸.

В связи с этим большинство российских исследователей, занимающихся данной проблематикой, говорят о проблеме адаптации западных типологий организационной культуры к действительной ситуации в России.

Рассмотренные выше особенности российских организационных культур (одновременное наличие конкурирующих ценностей) испытывают еще одно глобальное отличие от западных организаций: особую социокультурную среду. Ученые, рассматривающие социокультурную среду на Западе, последовательно отмечали смену определенных типов культур: отход от традицион-

⁷⁷ Кричевский Р. Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993.

⁷⁸ Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру: Учеб. пособие / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки фин. и управленческих кадров. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.

ной культуры - переход к цивилизации (М. Вебер, О. Шпенглер, П. Сорокин, А. Тойнби), затем к массовой культуре (Х. Ортега-и-Гассет – «массовое общество», Д. Белл, Й. Масуда - «информационное общество», Дж. Гелбрэйт, Э. Тоффлер– «третья волна»).

Российская социокультурная среда с точки зрения ее составляющих неравномерна в силу географических, экономических, социальных, культурных условий на всей ее территории. Так, можно говорить о сохранении традиционной культуры в азиатских регионах России и полном ее разрушении в европейской ее части. Несомненным является наличие эволюции социокультурной среды в сторону ее «омассовления», распада традиционной культуры и разрушение иерархической структуры присущих ей ценностей. Поэтому дополнительной характеристикой организационной культуры будет ее адекватность развивающейся, пребывающей в динамике социокультурной среде, отставание или опережение. В связи с этим необходимым измерением в типе организационной культуры является измерение, позволяющее судить о типе социокультурной среды, в которую погружена организация. Данное измерение – тип культуры социокультурной среды – является дополнительной осью «культура» - «массовая культура». На крайних полюсах оси располагаются типы организационной культуры: «культурный» и «виртуальный». Данная ось образует трехмерное изображение типа культуры, полученного на основе концепции конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна (рис. 7.2).

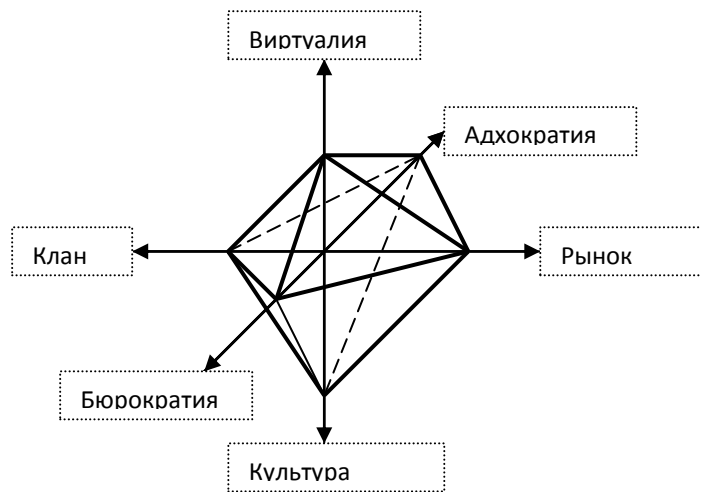


Рис. 7.2 Тип культуры организации.

Центр пересечения осей – цивилизация. На полюсе культуры находится собственно культурный тип организации. При этом нужно отметить, что традиционное общество дает усиление культурного типа, но такое общество может выдержать ограниченное количество организаций. Виртуальный тип культуры (показатель виртуализованности организационной культуры, наличия информации о культуре, т. н. внешняя культура) означает включенность организации в пласт массовой культуры. Превалирование чисто виртуального типа культуры ограничено собственной мозаичностью, а также отсутствием смыслов, что исключает собственную систему ориентиров.

Характеристикой культурного типа является ориентация на общечеловеческие ценности (их сохранение, трансляция или творчество), которые и определяют цели деятельности организаций.

Виртуальный тип организационной культуры, отражение

социокультурного пласта - массовой культуры вызван объективными причинами развития общества: развитием компьютерных технологий, глобальных сетей, модуляторов виртуальной реальности. Подробно виртуальный тип культуры описан в исследованиях профессора Санкт-Петербургского университета Д. Иванова, который он называет глэм-культурой. Все это привело к появлению новых форм поведения, их регуляторов, а, следовательно, и нового типа культуры. Дети, которые выросли с мышью в руке, хозяйки, которые совершают покупки через Интернет, молодежь, которая обращается между собой при помощи Интернета являются собой особый психологический тип людей, образующих в социуме особый тип культуры.

Виртуальная организационная культура присутствует в организациях, чья деятельность строится на продуцировании образов, фантомов, конструирующих виртуальную реальность. Организации с данным типом организационной культуры представляют собой «продюсерские центры», нацеленные на создание образцов, мнений, стандартов в обществе. Стоит отметить, что продуцирование фантомов существовало всегда. Современная экономика уже просто невозможна без социотехнологий, брендинга, моделирования образов жизни. Поэтому данный тип является отражением направленности большинства организаций, действующих в реальном и виртуальном пространстве экономики.

Таким образом, из вышесказанного можно сделать следующие выводы:

1. Социокультурная среда постоянно развивается. В меняющейся среде обитания ценностная структура отдельных личностей может соответствовать разным стадиям развития этой социокультурной среды.

2. Люди, носители разных систем ценностей, включаясь в организации, оказывают влияние на организационную культуру.

3. Привнесенные ценности могут быть в разной степени согласованы между собой и создают уникальный профиль организационной культуры.

4. Несмотря на включение большого числа новых людей в организации, организационная культура сохраняет определенную стабильность.

5. Типы организационной культуры могут быть отстающие, опережающие, адекватные внешней среде.

8 Содержание и показатели анализа организационной культуры. Методы диагностики организационной культуры

8.1 Содержание и подходы к определению показателей анализа организационной культуры

Изучение организационной культуры предполагает осуществление диагностических процедур, которые непосредственно связаны с методологической позицией исследователя (феномено-

логической или рационально-прагматической).

В зависимости от исходной методологии (феноменологической или рационально-прагматической) будут выбираться и разные показатели для анализа.

Э. Шейн выделил основные концепции, ассоциируемые с культурой, которые мы приводим в качестве возможной исходной позиции к выделению содержания и показателей анализа организационной культуры (таблица 8.1). Для каждой концепции характерно свое выделение показателей, определяющих конкретную культуру.

Таблица 8.1 Содержание и показатели анализа в разных концепциях организационной культуры

Концепция организационной культуры	Содержание и показатели анализа организационной культуры	Методы исследования
Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, используемый ими, обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях (например, Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore, and Snyder, 1988; Van Maanen, 1979b, Harris F. and R. Moran, 1991).	При анализе организационной культуры будут исследованы такие компоненты, как язык, обычаи и традиции, ритуалы и обряды.	Наблюдение, контент - анализ содержания историй, мифов, ритуалов, символов и прочих артефактов.

<p>Групповые нормы: такие свойства рабочим группам стандарты и ценности, как конкретная норма «полноценной дневной выработки за полноценную дневную зарплату», возникшая у рабочих участка намотки катушек в хоторнских экспериментах (например, Homans, 1950; Kilmann and Saxton, 1983).</p>	<p>Стандарты и ценности, принятые в компании, будут являться ключевыми показателями при анализе сторонниками данной концепции.</p>	<p>Включенное наблюдение, анализ нормативов.</p>
<p>Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, такие как «качество продукции» или «лидерство в ценах» (например, Deal and Kennedy, 1982)</p>	<p>Декларируемые ценности, принципы.</p>	<p>Контент - анализ содержания документов, содержащих заявления о ценностях и принципах деятельности, прочих артефактов, наблюдение, анкетирование.</p>
<p>Формальная философия: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам или посредникам, такие как широко</p>	<p>Исследование с позиции формальной философии будет включать анализ корпоративного кодекса, информа-</p>	<p>Анализ документов, наблюдение, анкетирование контент - анализ корпоративного кодекса и других</p>

<p>разрекламированный «HP Way» Hewlett-Packard (например, Ouchi, 1981; Pascale and Athos, 1981).</p>	<p>ционных артефактов, где провозглашены указанные принципы деятельности.</p>	<p>документов, содержащих описание декларируемой философии. Обход фирмы.</p>
<p>Правила игры: правила поведения при работе в организации; «ограничения», которые следует усвоить новичку, для того чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок» (например, Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b).</p>	<p>Групповые правила и нормы поведения.</p>	<p>Наблюдение, фокус-группа, глубинное интервью.</p>
<p>Климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами (например, Schneider, 1990; Tagiuri and Litwin, 1968).</p>	<p>Характеристики климата. Например, Д. Койс и Де Котиис выделили типичные величины, по которым характеризуется климат: независимость; сплоченность; доверие; признание; справедливость; инновация и др.</p>	<p>Анкетирование, фокус-группа, интервью, наблюдение.</p>
<p>Существующий практический</p>	<p>Методы и техни-</p>	<p>Включенное на-</p>

<p>опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей, способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации (например, Argyris and Schön, 1978; Henderson and Clark, 1990; Peters and Waterman, 1982).</p>	<p>ческие приемы осуществления деятельности, способы передачи мастерства.</p>	<p>блюдение, глубинное интервью. Постановка эксперимента.</p>
<p>Склад мышления, ментальные модели и/или лингвистические парадигмы: принятые когнитивные системы, определяющие восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым ее членам на этапе первичной социализации (например, Hofstede, 1980; Van Maanen, 1979b).</p>	<p>Когнитивные системы, лингвистические парадигмы, склад мышления</p>	<p>Тестирование, анализ документов, контент - анализ внутреннего документооборота. Проективные тесты.</p>
<p>Принятые значения: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом (например, Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen and Barley, 1984).</p>	<p>Принятые значения</p>	<p>Наблюдение, анкетирование, постановка экспериментов.</p>

<p>«Базовые метафоры», или интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда рефлексированы, но находят воплощение в артефактах. Этот уровень культуры отражает эмоциональные и эстетические реакции членов группы (например, Pondy, Frost, Morgan, and Dandridge, 1983; Schultz, 1991).</p>	<p>Базовые метафоры</p>	<p>Анализ метафор, контент - анализ содержания историй, мифов, ритуалов, символов и прочих артефактов.</p>
--	-------------------------	--

С.П. Роббинс, сторонник феноменологического подхода, предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

1. личная инициатива, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
2. степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск;
3. направленность действий, т.е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;
4. согласованность действий, т.е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координирование взаимодействуют;
5. управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны

управленческих служб;

6. контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;

7. идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;

8. система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;

9. конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;

10. модели взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Ф. Харрис и Р. Моран (1991) рассматривают организационную культуру на основе десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации (например, одни сотрудники ценят проявление эмоций, другие предпочитают, чтоб коллега держал их при себе).

2. Коммуникативная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, опрятность, использова-

ние косметики, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).

4. Что и как едят (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предложений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются.

8. Вера во что-то, отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к колле-

гам, к клиентам и конкурентам, ко злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали.

9. Процесс развития и научения работника (рефлексирующее или бездумное) (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистого рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

По мнению Э. Шейна, для диагностики организации недостаточно простого описания ее структуры, коммуникации, норм и ценностей. Настоящая организационная парадигма, по Шейну, определяется тем, какую позицию занимают члены организации по следующим базовым предположениям:

1. Отношение к природе: как члены организации рассматривают отношение организации к окружающей ее среде – как доминирующее, подчиненное, гармоничное или ее задачей является нахождение соответствующей ниши?

2. Природа реальности и правды: лингвистические и поведенческие правила, которые определяют, что реально, а что нет, что такое «факт» и как в конце концов определяется правда? Яв-

ляется ли правда обнаруженной? Каковы базовые концепции времени и пространства?

3. Природа человека: что значит быть человеком и что рассматривается как внутренне присущее ему или основное? Является ли человек по природе добрым, злым или нейтральным? Совершенно ли человеческое существование?

4. Природа человеческой активности: что значит для человека делать что-то правильно? (на основе вышерассмотренных предположений о реальности, окружающей среде и природе человека). Значит ли это быть активным, пассивным, аморализующимся, фаталистом?

5. Природа человеческих взаимоотношений: что рассматривается как «правильное» во взаимоотношениях между людьми? Является ли жизнь сферой сотрудничества или соревнования – индивидуальной групповой или общинной? На чем основываются взаимоотношения – на традиционной линейной власти, харизме или др.?

Вскрыть эти неосознаваемые предположения Э. Шейн предлагает путем изучения истории организации, проследив, какими методами она справлялась с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. При этом Э.Шейн считает, что реальную корпоративную культуру компании невозможно описать только формализованными методами, а также универсальным рецептам того, что надо наблюдать и о чем спрашивать. Для него вскрытие организационной парадигмы – это совместное с членами органи-

зации исследование через повторяющиеся индивидуальные и групповые интервью⁷⁹.

8.2 Методы диагностики организационной культуры

Методы диагностики также подразделяются в зависимости от подхода исследователя к пониманию феномена организационной культуры.

Идеографический, «понимающий» или «интерпретативный» подход подразумевает использование качественных методов в исследовании: глубинные интервью, анализ продуктов деятельности компании, наблюдение. Результатом диагностики является описание организации как уникального комплекса ценностей, норм и верований ее членов. Данный подход позволяет увидеть процессы возникновения и воспроизводства культуры, ее уникальность, при этом сложность сравнений качественных исследований, а также зависимость интерпретации результатов от личности исследователя подвергаются критике специалистов.

Номотетический или формализованный подход к диагностике выражает рационально-прагматическую позицию к пониманию организационной культуры и отличается использованием количественных методов: тестирование, анкетирование, шкалирование и т. п. Результаты такого обследования могут быть представлены аналитически (описание и построение профиля орга-

⁷⁹ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. С.62-63.

низационной культуры) или типологически (отнесение организации к определенному типу).

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

Как вариант, предложенный в учебном пособии О. Е. Стекловой⁸⁰, опрос работников можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

- Ключевые стратегические ценности: Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?

- Организационные символы: Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для

⁸⁰ Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. С. 94.

членов вашей организации?

- «Герои» организации: Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

- Правила и традиции: Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?

- Организационные ценности: Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

Обход фирмы

Наибольший интерес вызывает метод «Обход фирмы». Он позволяет с высокой степенью систематичности охарактеризовать внешнюю организационную культуру (или поверхностный уровень познания культуры по Э. Шейну). При этом необходимо обратить внимание на следующие организационные культурные индикаторы⁸¹:

1. «Внешность» фирмы:

- 1.1. Здание:

- стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т. д.;

⁸¹ Kobi J.-M. Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986. С. 78-80. // цит. по Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005.

- внешний вид: фасад, размер и состояние вывески, наличие в ней всех букв и т. д.;

- географическое положение: центр города, окраина и т. д.

1.2. Окружение:

- удаленность от основных магистралей, наличие указателей, окружающие организации;

- чистота, порядок вокруг здания и т. д.;

- парковка: кто? где? рядом с кем? и т. д.

2. «Проходная»:

2.1. Помещение для посетителей:

- обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и т. д.;

- атмосфера ожидания.

2.2. Ритуал приема посетителей в фирме:

- первый человек, с которым вы контактировали: кто? во что одет? почему

- именно он? и т. д.;

- количество проведенного вами в проходной времени (кто вас оттуда забрал?);

- тон, такт сотрудников, при вас отвечавших на звонки;

- готовность «встречающего» персонала помочь вам и т. д.

3. Обход фирмы:

3.1. Сопровождение:

- поведение сопровождающего: рассказ о традициях фирмы,

гордость за организацию, мимика, глубина в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов и т. д.;

- представление работников: имя, фамилия, приветствие, ведение переговоров «на ходу», шутки и т. д.;
- отношение к вам: страх, уважение, доброта и т. д.

3.2. Порядок экскурсии:

- показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах и т. д.

3.3. Наблюдения в течение обхода:

- логика расположения кабинетов;
- атмосфера на предприятии: юмор, социально-психологический климат, стресс и т. д.;
- поведение работников: разговоры, поведение во время перерывов и т. д.;
- оснащённость рабочих мест: технические средства, цвета, музыка и т. д.;
- средства коммуникации;
- другое.

Анализ документов отдела кадров

Документы отдела кадров выступают рациональным материальным выражением действующих норм в компании. По анализу документов можно понять, какая мотивация действует: через запреты и наказания либо через поощрения; как часто в ком-

пании прибегают к формальному наказанию (какое количество приказов, насколько высоко ценностное давление); какие нарушения чаще совершаются и какие меры в отношении нарушителей применяются (есть ли систематические нарушители, каким образом относятся к нарушениям: насколько часто в организации прибегают к увольнению, или применяются многочисленные попытки «перевоспитать» сотрудника).

Исследуя документы, можно оценить степень формализации процессов управления: компания ориентирована на четкое соблюдение многочисленных инструкций или на скорость осуществления операций (отсутствует регламентация по процедурам)? Прослеживается ли системность и систематичность в отношении управления персоналом, формирования и поддержания корпоративной культуры? Каково отношение к сотрудникам и клиентам?

В качестве объекта анализа документов выступают уставы, декларации, кодексы, различные планы, программы, приказы, распоряжения, должностные инструкции, положения и др.

Стоит отметить, что данный метод, являясь весьма информативным, все же не может рассматриваться как достаточный при проведении диагностики организационной культуры. При невысокой степени формализации в компании будут отсутствовать данные о характерной системе мотивации (допустим, руководитель может устно выражать благодарность или не выплачивать премии/бонусы при неудовлетворительных показателях, не отражая это в документах), кроме этого, анализ документов не

позволяет судить о таких характеристиках, как тип взаимоотношений между коллегами, процессы и особенности адаптации новичков и т.д.

Анализ ценностного давления

На основе анализа документов можно провести анализ ценностного давления, который показывает степень адекватности корпоративной культуры ожиданиям сотрудников, что является показателем благополучности компании.

Допустимое ценностное давление определяется согласием персонала как с содержанием ценностей, так и с жесткостью их влияния на поведение. Ценностное давление рассчитывается на основе интегрального показателя.

Интегральный показатель уровня ценностного давления требований к поведению определяется на базе частных индикаторов, характеризующих: разнообразие требований, предъявляемых к персоналу; дисциплинарную строгость (санкции); разнообразие мотиваторов и частоту их применения.

Частные индикаторы степени давления определяются на базе следующих параметров.

Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе требований к персоналу (таблица 8.3). Весовые характеристики определяются эмпирически на основе количественного анализа документации, регламентирующей деятельность сотрудников.

Таблица 8.3 Параметры и их весовые коэффициенты в ча-

стном индикаторе требований к персоналу

Параметры	Весовой коэффициент в частном индикаторе	Источник данных
Дисциплинарные требования		
Требования трудовой дисциплины (дополняющие типовые должностные инструкции)	Определяется эмпирически на основе анализа регламентирующей деятельности сотрудников документации	Должностные инструкции (ДИ), существующие в компании и типовые ДИ для данной должности.
Социокультурные требования:		
Требования, предъявляемые к внешнему виду	Определяется эмпирически	Корпоративный кодекс, распоряжения, положения.
Требования, касающиеся внерабочего времени		

К требованиям относятся предъявляемые правила и нормы для сотрудников, за невыполнение которых следуют санкции, а выполнение не является поводом для поощрения.

Для определения частного индикатора разнообразия требований весь набор возможных требований был разделен на две группы. В первую группу вошли дисциплинарные требования, которые направлены на непосредственное обеспечение выполнения сотрудниками их прямых обязанностей. Вторую группу составили «социокультурные» требования, косвенным образом

влияющие на эффективность деятельности персонала. При этом группа «социокультурные» требования включает подгруппы, характеризующие разнообразие арсенала «ценностного управления»: чем большее количество групп требований предъявляет организация к сотрудникам, тем больше величина данного показателя.

2. Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе дисциплинарной строгости (таблица 8.4). Данный индикатор отображает количество санкций, приходящихся на каждое требование.

Таблица 8.4 Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе дисциплинарной строгости

№ п/п	Параметры	Весовой коэффициент в частном индикаторе	Источник данных
1	Санкции на дисциплинарные требования	Определяется эмпирически на основе анализа документации, регламентирующей деятельность сотрудников	Приказы, акты и т.п.
2	Санкции на социокультурные требования		Приказы, акты и т.п.

3. Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе разнообразия мотиваторов (таблица 8.5).

В группу мотиваторов входят внешние по отношению к

субъекту условия труда, стимулирующие выполнение или невыполнение норм и правил прямыми или косвенными методами; невыполнение при этом не предполагает применения санкций.

Таблица 8.5

Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе разнообразия мотиваторов

Параметры	Весовой коэффициент в частном индикаторе	Источник данных
Вознаграждения (фиксированная и дифференцированная части заработной платы; премии, бонусы; участие в прибылях; выплаты за длительность работы; индивидуальная/групповая победа в конкурсе; подарки и др.).	Определяется эмпирически на основе анализа документации, регламентирующей деятельность сотрудников	Трудовые договоры, положения о заработной плате на предприятии.
Социальный пакет (медицинская страховка; стоматологическая страховка; сбережения на случай исключительных медицинских обстоятельств; программы защиты дохода; пенсионные накопительные схемы; помощь в обучении, доп. образовании и др.).		Трудовые договоры, положения, доп.соглашения
Карьера <ul style="list-style-type: none"> • аттестационные программы, в т. ч. с участием руководства; • совпадение критериев оценки работы сотрудников с целями организации; • программы повышения квалификации; • план карьеры: сроки, направления. 	Определяется эмпирически	Результаты аттестационных комиссий, графики проведения аттестации, программы повышения квалификации, индивидуальные планы карьеры.

4. Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе частоты применения мотиваторов (таблица 8.6) отражает

количество применения j -го мотиватора за определенный промежуток времени.

Таблица 8.6

Параметры и их весовые коэффициенты в частном индикаторе частоты применения мотиваторов

№ №	Параметры	Весовой коэффициент в частном индикаторе	Источник данных
1	Мотиватор, применяемый один раз в месяц	Определяется эмпирически на основе анализа документации, регламентирующей деятельность сотрудников	Статистическая отчетность
2	Мотиватор, применяемый один раз в квартал		
3	Мотиватор, применяемый один раз в полгода		
4	Мотиватор, применяемый один раз в год		
5	Мотиватор, применяемый один раз в два года		

Величины частных индикаторов уровня ценностного давления инструментов управления рассчитываются по следующей формуле:

$$ЧИ_{a^e} = \sum_{j=1}^n K_j, \quad (8.1)$$

где $ЧИ_{a^e}$ – частный индикатор уровня ценностного давления, характеризующий, соответственно, разнообразие требований, предъявляемых к персоналу, разнообразие мотиваторов и частоту их применения;

j – количество параметров в частном индикаторе;

a^e – параметры: разнообразие требований; дисциплинарная строгость (санкции); разнообразие мотиваторов; частота применения мотиваторов.

K_j – весовой коэффициент параметров, входящих в частный индикатор степени жесткости ($\sum K_j = 1$).

Для расчета динамики данного показателя, дающей возможность мониторинга изменений в корпоративной культуре в определенный период используется следующая формула:

$$ЧИ_{a_e} = \sum_{j=1}^n K_j \frac{Z_n}{Z_{n-1}}, \quad (8.2)$$

где Z_n – величина параметра в n году (периоде);

Z_{n-1} – величина параметра в $(n-1)$, предыдущем году (периоде).

Частные индикаторы входят в состав интегрального показателя ценностного давления со следующими весовыми коэффициентами (таблица 8.7).

Таблица 8.7 Весовые коэффициенты частных индикаторов

№	Частный индикатор	Весовой коэффициент (di)
1	Требования	Определяется эмпирически на основе анализа регламентирующей документации
2	Санкции	
3	Мотиваторы	
4	Частота применения мотиваторов	

Интегральный показатель уровня ценностного давления инструментов (ИПцд) определяется как совокупность составляю-

щих его элементов:

$$ИП_{цд} = \sum_{i=1}^n d_i * ЧИ_{a_e}, \quad (8.3)$$

где $ИП_{цд}$ – интегральный показатель уровня ценностного давления инструментов управления;

d_i – весовой коэффициент частного индикатора ценностного давления ($\sum d_i = 1$).

Расчет значения $ИП_{цд}$ позволяет определить степень ценностного давления на сотрудников. Мониторинг динамики интегрального показателя является основой для разработки мероприятий и нормативных документов, учитывая реальную и необходимую для управленческого воздействия степень ценностного давления. Кроме этого, интегральный показатель также может выступать основанием для регулирования коэффициента текучести кадров.

8.3 Методики диагностики организационной культуры: OSAI, Д. Денисон

Методика – совокупность методов, приемов, опробованных, изученных и направленных на выполнение определенной работы.

У большинства ученых имеются собственные разработки методик диагностики, обеспечивающие им получение необходимых данных по организационной культуре. Безусловно, каждый

исследователь вкладывает и свое понимание организационной культуры и изучает важные, по его мнению, характеристики.

Нужно отметить, что не существует идеальной методики диагностики. Выбор той или иной методики, ее адаптация или разработка авторской определяется предпочтениями исследователя и позицией. Мы разделяем позитивную точку зрения по поводу выбора методики диагностики: любая методика диагностики организационной культуры должна давать результат, описывающий реальность и позволяющий с ним в дальнейшем работать.

ОСАІ

Инструмент ОСАІ предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. Каждый из шести вопросов, включенных в инструмент ОСАІ, предполагает четыре альтернативы ответов. Распределите баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает вашу организацию. Обратите внимание, что в инструменте оценки, представленном в таблице 7.8 имеются две колонки для ответов с шапками «Теперь» и «Предпочтительно». Это означают, что вы оцениваете свою организацию такой, какова она в текущее время и также занимаетесь рейтинговой оценкой того, чем, по вашему разумению, та же организация должна стать за пять лет, чтобы оказаться на вершине успеха.

Таблица 8.8 Анкета ОСАІ

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Пред- почти тельно
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди с готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Всего	100	
2. Общий стиль лидерства в организации		Теперь	Пред- почти- тельно
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		

В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации является примером координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
	Всего	100	
3. Управление наемными работниками		Теперь	Предпочтительно
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		

D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
	Всего	100	
4. Связующая сущность организации		Теперь	Предпочтительно
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
	Всего	100	

5. Стратегические цели		Теперь	Пред- почти- тельно
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
	Всего	100	
6. Критерии успеха		Теперь	Пред- почти- тельно
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		

В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.		
	Всего	100	

Пример представления итога рейтинговых оценок культуры

Теперь		Предпочтительно	
А	55	А	35
В	20	В	30
С	20	С	25
Д	5	Д	10
Всего	100	Всего	100

Рис. 8.1 Расчет оценки по ОСАІ

Расчет оценки по ОСАІ требует очень несложной арифметики. На первом шаге необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке “Теперь”, а затем полученную сумму разделить на 6, т.е.

вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С и D.

Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А в колонке «Предпочтительно» и делении суммы на 6, то есть, снова рассчитывается средняя оценка по альтернативе А, но для колонки «Предпочтительно». Как и на первом шаге, можно воспользоваться рабочим бланком (рис. 8.1). Далее сложите баллы всех ответов В и разделите сумму на 6. Повторите эти вычисления для альтернатив С и D.

Каждая из этих оценок относится к определенному типу организационной культуры, который можно представить графически, то есть, нарисовать своего рода картину культуры вашей организации. Этот график являет собой профиль организационной культуры, и его составление — важный начальный этап стратегии изменения культуры.

Данный график строится на основании рамочной конструкции конкурирующих ценностей, на осях каждого квадранта откладываются соответствующие значения сначала по данным «Теперь», соединяются сплошной линией. Затем откладываются значения «Предпочтительно», которые соединяются пунктирной линией. Т.о., мы получаем наглядное выражение имеющегося профиля и профиля, к которому необходимо стремиться.

Методика диагностики Д. Денисона

В основе данной методики диагностики - модель Д. Денисона, включающая следующие черты организационной культуры:

приспособляемость, миссия, последовательность, причастность (вовлеченность). Результаты обследований Дэниэля Дэнисона и Вильяма Нила сейчас используются более чем в 1200 организациях по всему миру.

Для измерения организационной культуры был составлен опросник, состоящий из 60 утверждений, которые разделялись на четыре группы в соответствии с выделенными чертами. На каждый вопрос можно дать ответ от 1 до 5-ти баллов, при этом 1 - минимальный балл, 5 - максимальный балл. Опросные листы заполняют менеджеры высшего звена. Затем опросные листы обсчитываются и переводятся в графический профиль, с помощью которого организацию можно сравнивать с другими более или менее эффективными.

Измерить организационную культуру по данной методике можно и не обладая базой данных предыдущих исследований. Максимальное значение по каждой из 12 групп параметров (это число 25, т.к. в каждой группе 5 утверждений, а максимальный балл за утверждение – 5) принимается равным 100%, полученные баллы пересчитываются в соответствующие проценты.

В ходе многочисленных эконометрических исследований Дэнисоном были изучены индикаторы функционирования предприятия: отдача от активов, отдача от инвестиций, отдача от продаж, развитие продукта, доля рынка, качество продукта, инновационность и удовлетворенность работников. Например, миссия и последовательность в большей степени влияют на финансовые

показатели, такие как отдача от активов, отдача от инвестиций, отдача от продаж. Когда значения индексов миссии и последовательности составляют более 75%, то это обычно указывает на высокую отдачу от инвестиций активов и продаж, а также на операционную силу организации. Последовательность и вовлеченность влияют на качество, удовлетворенность работников и отдачу от инвестиций. Значения индексов данных параметров выше 75% означают высокий уровень качества продукта, меньший процент брака и переделывания, правильное распределение ресурсов и более высокий уровень удовлетворенности работников. Вовлеченность и приспособляемость оказывают воздействие на развитие продукта и инновации; приспособляемость и миссия влияют на доходы, рост продаж и долю рынка.

Таблица 8.9 Анкета для диагностики организационной культуры Д. Денисона

№	Утверждение	Оценка в баллах (от 1 до 5)
	Приспособляемость «Индекс создания изменений»	
1	Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.	
2	Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в	

	окружающей внешней деловой среде.	
3	Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы.	
4	Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников.	
5	Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение.	
	«Индекс ориентированности на клиента»	
6	Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации	
7	Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.	
8	Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента.	
9	Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами.	
10	Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.	
	«Индекс организационного обучения»	
11	Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.	
12	Мы рассматриваем неудачи как возможность для	

	обучения и усовершенствования.	
13	В работе организации нет больших упущений.	
14	Обучение - важная цель ежедневной работы	
15	Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая».	
	Миссия «Индекс стратегического направления»	
16	Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе.	
17	Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.	
18	Мне ясно стратегическое направление этой организации.	
19	Эта организация имеет ясную стратегию на будущее.	
20	Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии.	
	«Индекс целей»	
21	Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями.	
22	Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели.	

23	Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть.	
24	Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями.	
25	Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.	
	«Индекс видения»	
26	У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации.	
27	Лидеры в этой организации ориентированы на будущее.	
28	Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.	
29	Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих.	
30	Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.	
	Последовательность «Индекс координации и интеграции»	
31	Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.	

32	Существует четкое выстраивание целей по уровням организации.	
33	Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.	
34	Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации.	
35	Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.	
	«Индекс согласия»	
36	Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.	
37	Эта фирма имеет сильную организационную культуру.	
38	Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации.	
39	Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.	
40	Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.	
	«Индекс ключевых ценностей»	

41	В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса.	
42	Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления.	
43	Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом.	
44	Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного.	
45	Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности.	
	Причастность «Индекс полномочия»	
46	Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу.	
47	Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация.	
48	Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.	
49	Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации.	

50	Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника.	
	«Индекс развития способностей»	
51	Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.	
52	Способности людей в этой организации рассматривается как важный источник конкурентного преимущества.	
53	Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.	
54	Человеческий потенциал этой организации постоянно растет.	
55	Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.	
	«Индекс командной ориентации»	
56	Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются.	
57	Работать в этой организации, значит быть частью команды.	
58	Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятель-	

	ностью и целями организации.	
59	Команды - первичные строительные блоки этой организации.	
60	В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.	

Кроме этого, существует большое количество методик диагностики, использование которых позволит исследователю получить картину ценностей в организации, а руководителю определить согласующиеся инновации в целях дальнейшего развития компании.

9 Принципы и методы формирования организационной культуры

9.1 Принципы формирования организационной культуры

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

Формируя организационную культуру, следует руково-

дствоваться следующими принципами:

1) культура должна отражать основные идеи существования организации;

2) эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;

3) разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);

4) формируемая культура должна соответствовать стратегии, типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования;

5) необходимо учитывать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно использовать его как основу для новой культуры.

9.2 Методы и факторы формирования организационной культуры

Формирование организационной культуры процесс неизбежный и неотделимый от процесса становления и развития организации. В любой компании необходима общая платформа для действий (общие ценности, нормы, правила и т.п. понятные всем), которая реализуется при помощи формирования органи-

зационной культуры. Источником формирования организационной культуры могут выступать:

1.Руководитель компании, обладающий лидерскими характеристиками и способный распространять собственные ценности на других сотрудников (примером лидерского формирования культуры является С. Хонда).

2.Группа единомышленников, организующая компанию (Компания Майкрософт организована именно таким способом Биллом Гейтсом и Полом Алленом).

3.Группа внешних специалистов, приглашенная для формирования организационной культуры.

4.Спонтанное формирование организационной культуры под влиянием ценностей персонала компании.

По мнению Э. Шейна, культуры порождаются руководителями с лидерскими качествами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления. Если деятельность такой группы будет успешной, а представления, господствующие в ней, станут восприниматься чем-то само собой разумеющимся, ее культура предопределит для последующих поколений типы приемлемых лидеров. Однако, как только группа столкнется с проблемами адаптации, вызванными такими внешними изменениями, при которых некоторые из групповых представлений утратят свой смысл, активная роль вновь перейдет к руководству, или к лидеру. В этой ситуации лидерство должно проявляться в умении отступить от культуры, породившей данный тип лидера, и начать

процесс адаптационных эволюционных преобразований. Эта способность воспринимать ограниченность собственной культуры и инициировать ее адаптивное развитие является сущностью и основной задачей деятельности лидера или руководства.

При этом необходимо провести разграничение между формированием организационной культуры и формированием корпоративной культуры. Организационная культура формируется (по большей части вне рефлексии) с возникновением организации как неотделимый от существования организации процесс. Формирование корпоративной культуры происходит в рамках коррекции/изменения существующих ценностей, норм и правил или разработки и внедрения новых ценностей, необходимых для осуществления новой стратегии развития компании.

Существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. К первичным факторам относятся следующие:

- *Точки концентрации внимания высшего руководства.* Вопросы, на которых подробно останавливается руководитель, рассматриваются работниками как ключевые, а потому важность их решения фиксируется как руководящая ценность. Колин Маршалл, генеральный директор British Airways, присутствовал на большинстве семинаров по обучению персонала, как результат – легендарный успех компании.

- *Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации.* Поведение руководителя гораздо ярче

слов демонстрирует реальное существование дел в компании и определяет его дальнейшую судьбу. Одно дело, когда руководитель готов приспособиться к новой ситуации и искать выход нестандартным для компании способом и совсем другое, когда при существенном снижении объема продаж руководители живут воспоминаниями, как в период дефицита продукции у ворот предприятия стояли оптовики в очереди на получение товаров. В таком случае при очередной смене начальника отдела продаж ситуация не меняется, а среди сотрудников распространяется впечатление безнадежности и тщетности работы.

- *Отношение к работе и стиль поведения руководителей.* Стили поведения руководителя могут быть разные – от авторитарного до доверительного, когда он делегирует обязанности в определенных пределах подчиненным. Как стили поведения, так и отношение к работе будет продуцироваться подчиненными на следующие уровни управления.

- *Критерии поощрения сотрудников.* Согласованность критериев поощрения (как и наказания) с ключевыми аспектами бизнеса, которые наиболее критичны для успешной работы, а также с провозглашаемыми ценностями, позволяет добиться максимального результата от деятельности сотрудника.

- *Критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.* При тщательном отборе кандидатов для приема на работу гарантируется совпадение системы взглядов кандидата и компании. Известно, что сотрудники, имевшие реалистическое

представление о культуре компании еще до найма работают эффективнее.

В группу вторичных факторов входят:

- *Структура организации.* В ОАО «Мэлон Фэшн Груп» распространено коллегиальное принятие решений. Г. Синцова, президент компании, подчеркивает, что существующая система управления в сокращенном виде (руководитель одного звена может управлять другим), позволяющая снизить издержки на руководство, сложилась в результате коллегиального решения топ-менеджеров⁸².

Высоко структурированная компания с разобщенностью подразделений зачастую испытывает проблемы, связанные с противостоянием отделов. Наиболее распространенный пример противостояния – отдел продаж и бухгалтерия, отдел продаж и отдел установки поставляемого оборудования.

- *Система передачи информации и организационные процедуры.* На дочернем предприятии ОАО «Газпром» - ООО «Ямбурггаздобыча» при поставленной задаче вывести из состава непрофильные подразделения в 2007 г. и сократить штат сотрудников на 50% решили совершенствовать внутренние коммуникации как обеспечение всех актуальной информацией, что имело целью снизить напряженность. Для этого был создан и получил официальный статус интерактивный Intranet-портал, который не только усилил роль электронных средств информации, но и создал еди-

⁸² Мэлон Фэшн Груп. Модная история. // Business Woman. 2008 №34. С. 30-33.

ное коммуникационное пространство для географически удаленных подразделений. Благодаря возможности обсуждения нововведений внедрение дресс-кода на предприятии произошло без применения санкций (в ходе дискуссии сами сотрудники начали убеждать несогласных с идеей коллег), а также удалось обеспечить прозрачность вопросу о сокращении. Руководство пообещало при возможности вновь принять грамотных и преданных сотрудников при открытии вакансий. Это обещание было выполнено, а проверить реальность выполнения обещания⁸³ мог каждый: через портал можно было ознакомиться со списками вновь трудоустроенных людей.

- *Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.* В одной из промышленных компаний удалось наблюдать следующую картину. В офисных помещениях напольным покрытием является мраморная плитка. Данное покрытие весьма скользкое, поэтому никому из сотрудников не придет в голову быстро «выскочить на минутку», чтоб отдать на подпись очередной документ и пр. Все сотрудники степенны, а бизнес-процессы упорядочены.

- *Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших ключевую роль в жизни организации.* Основная цель распространения мифов и корпоративных историй (т.н. story-telling) – закрепление желаемой морали у сотрудников.

- *Формализованные положения о философии и смысле суще-*

⁸³ Андреев О, Крамар В. Информация – в массы // Справочник по управлению персоналом. №11. 2007. С.70-75.

ствования организации. Данные положения существуют на большинстве иностранных и отечественных компаний. Закрепляя в документах миссию компании, философию ведения бизнеса, компания повышает информационный уровень сотрудников и партнеров компании относительно собственного поведения и ожидаемого поведения других субъектов. Например, миссия UC RUSAL звучит следующим образом: «Наша миссия заключается в том, чтобы стать самой эффективной алюминиевой компанией в мире, которой сможем гордиться мы и наши дети. Через успех UC RUSAL – к процветанию каждого из нас и общества».

10 Методы поддержания организационной культуры

10.1 Цели, решаемые в процессе поддержания организационной культуры

В любой компании необходимость поддержания организационной культуры как средства управления связана со следующими процессами.

1. Включения новых сотрудников в организацию. Особенно это становится актуальным при расширении штата компании.

2. Поддержание лояльности постоянных сотрудников:

- При существовании различных подразделений велика вероятность появления субкультур, которые возникают вследствие

технологических особенностей, порой приводящих к конфликтам (можно утверждать, что изначально сотрудники бухгалтерии и отдела продаж будут обладать разными психологическими особенностями, затрудняющими взаимопонимание);

- При наличии удаленных географически офисов (филиалов, отделений и пр.) возникает необходимость одинакового понимания процессов управления и выполнения задач. Поэтому единая организационная культура может выполнять роль единого языка, упрощающего понимание общей ситуации и задач, гарантирующего точность общих идей.

3. Единение сотрудников всей компании при воздействии на компанию неблагоприятных факторов или необходимости введения организационных изменений.

Рассмотрим данные процессы более подробно.

Как бы эффективно ни работала служба по персоналу, довольно трудно определить стопроцентную совместимость сотрудника с принятой организационной культурой. Новые сотрудники, включаясь в новую систему, привносят с собой багаж в разной степени совместимых с организационной культурой ценностей. С одной стороны, отличные ценности выступают проверкой на прочность существующей организационной культуры и Б. Гейтс даже ввел метод «диких уток» против «застаивания старой крови». Т.е. специально принимались на работу в сплоченный отдел профессионалы, изначально ориентированные на иные ценности, чем в «Майкрософт». В результате, по мысли руково-

дителя, или отдел доказывал свою пригодность и «перекраивал» новичка под существующие правила, или сдавался и обновлял свои ценности на более жизнеспособные. С другой стороны, если компания не имеет такой ценностной устойчивости, как в приведенном примере, или необходимо принять большое количество новичков, то необходимость поддержания существующей организационной культуры является условием выживания организации.

Процесс включения новых сотрудников в организационную культуру связан с двумя стадиями: адаптации и социализации. Адаптация предполагает знакомство с существующими правилами, нормами, ценностями, тогда как социализация предполагает активное усвоение и участие по отношению к данным нормам и ценностям. Т.е. в процессе социализации сотрудник может генерировать новые смыслы, проверять существующие ценности и ставить под сомнение действующие правила и нормы. Данные процессы занимают некоторое время и актуализируются в ситуациях, вызывающих удивление новичка — неясных, двусмысленных или неординарных, а также в искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре.

Знакомство с организационной культурой, с тем «что здесь принято» проходит в форме официального представления (чаще различные вводные тренинги и программы для новичков), которое представляет декларируемую культуру, и неофициального постижения правил — в основном от наставников или в результате

столкновения с реальным контекстом (например, интерпретируются действия руководителей в значимых ситуациях). Успешность вступления нового сотрудника в организацию определяет его дальнейшее пребывание: как усвоившего организационные ценности и нормы или вариативно усвоившего ценности или нормы. И уже в дальнейшем компания будет иметь дело с *бунтарем* (полностью отрицающим ценности и нормы), *приспособленцем* (принимаящим нормы, но не разделяющим ценности) или *новатором*, который принимает ценности, но не согласен с действующими правилами, или *высоко лояльным сотрудником*, освоившего и согласного и с ценностями, и с нормами.

В основном новички, придя в компанию, пытаются определить существующие приоритеты по таким вопросам, как:

- что считается хорошей работой;
- насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
- насколько распространены неформальные отношения среди коллег;
- принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим сотрудникам;
- как следует выглядеть и одеваться на работе;
- что является нормой в отношении к работе, коллегам, менеджерам, клиентам;
- насколько активно принято общаться с сотрудниками во вне рабочее время и т.д.

10.2 Основные методы поддержания организационной культуры

Поддержание организационной культуры с целью единения сотрудников всей компании наиболее актуально в периоды депрессий (позволяет поддержать моральный дух работников), в периоды, предшествующие организационным изменениям (снижает сопротивление нововведениям, повышает эффективность их внедрения), а также в благоприятные для компании периоды, когда у руководителей появляется головокружение от успехов, а у сотрудников снижается удовлетворенность от работы. На первый план в данном случае выходят действия руководителей и поддержка организационной культуры службы персонала.

Все методы поддержания организационной культуры мы разделим на две группы: методы, которые использует руководитель компании для поддержания культуры и методы, которые применяют менеджеры, занимающиеся вопросами организационной культуры в компании.

Методы поддержания организационной культуры руководителем компании

Система внимания к отдельным ситуациям и вопросам, находящимся на контроле руководителя. Сотрудники в процессе наблюдения за включением руководителя в решение вопросов создают для себя картину реальных приоритетов для компании. Так, если руководитель «выходит на сцену» в экстренных случа-

ях, определяя мобильные бригады, участвуя в оценке ущерба и определяя виновных и дальнейшие действия по налаживанию ситуации, то складывается впечатление, что работать нужно только в экстренных случаях, или, по крайней мере, так, чтобы не стать виновником аварии. На долгосрочные действия и планомерную работу с постоянным контролем сотрудники в данной компании не будут ориентированы. Другой пример: работа подчиненным выполнена прекрасно, но руководитель не высказал одобрения, то это значит, что работник не знает, как оценен труд и может испытывать чувство неудовлетворенности. Если работа выполнена недостаточно хорошо и руководитель не высказал недовольства, работник вновь не получает представления о том, как работа должна быть выполнена, т.е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. Получается эффект размытых ценностей: как хочешь, так и работай. В подобной ситуации подчиненный будет исходить из собственных представлений о должном: кто-то будет выполнять работу отлично, а кто-то решит, что и «так сойдет», не особо утруждаясь будет просиживать рабочее время. И только лишь в том случае, если начальник предоставил адекватную обратную связь на выполненную работу, работник получает представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее культуры.

Способы реагирования руководителем на происходящие инциденты. Руководитель, оставивший сотрудника работать после ошибки, которая принесла ущерб компании, получает более

опытного и преданного сотрудника, если сумеет при этом показать ценность ошибки и ценность компании, позволяющей ошибаться, чтоб в дальнейшем приносить результат.

Способы обучения и консультирования с подчиненными, принятые у руководителей являются лакмусовой бумажкой, которая показывает вовлеченность руководителя в деятельность: формальный подход к делу или глубокую заинтересованность в конечном результате; степень заинтересованности в грамотном или только лояльном подчиненном, желание работать с профессионалами или боязнь «подсидивания»; готовность обсуждать варианты или предложение готовых решений.

Участие в церемониях как и любой из перечисленных методов в первую очередь демонстрирует отношение руководителя, т.е. выступает паттерном организационной культуры, в котором проявляется самая ее суть. Если обратиться к историческим портретам, то одним из ярких примеров почитателей церемониальной стороны можно назвать Л. И. Брежнева, первого секретаря ЦК КПСС.

Среди методов поддержания организационной культуры службой персонала следует отметить следующие:

1. Принятые в компании документы,
2. Внешняя атрибутика,
3. Истории, легенды, ритуалы и символический менеджмент,
4. Кадровая политика организации.

Рассмотрим каждый их вышеперечисленных методов под-

робнее.

1. Принятые в компании документы (миссия, цели, правила и принципы организации), с помощью которых определяется отношение организации к своим сотрудникам и обществу. Чаще всего существуют в компании в виде корпоративного кодекса.

2. Внешняя атрибутика, включающая статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может поддерживаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

3. Истории, легенды, ритуалы и символический менеджмент, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. 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; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

Истории и легенды. В компании IBM из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице-супервайзере, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления - Т. Ватсону.

В компании существовало правило, согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательный значок и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон с сопровождающими направлялся в охраняемую зону. Супервайзером, охранявшим данную зону в этот день, была молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Выяснив, что у Ватсона и его сопровождения имеются только оранжевые значки, которые носят все сотрудники компании, а не зеленые, дающие право на вход в охраняемую зону, она не пропустила их, хотя прекрасно знала, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании IBM. Ватсону и группе его помощников пришлось вернуться за значками, дающими право на вход в охраняемую зону.

По дороге обратно все присутствовавшие при разговоре Ватсона и молодого супервайзера сотрудники задавали себе вопрос: "Найдет ли поступок супервайзера поддержку влиятельного члена правления?" Ответ на этот вопрос был дан в сообщении, сделанном Ватсоном для всех сотрудников компании IBM: "...независимо от того, какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки...".

Истории, подобные этой, существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т.д. Такие истории определяют связь между прошлым, настоящим и будущим и дают руководства, применимые для практического ведения дел.

Легенды отражают прежде всего историю и наследие предприятия. Так же как и лозунги, они передают унаследованные ценностные ориентации.

Р. Рюттингер проводит следующее разделение всех легенд по основным темам, лежащим в их основе.

Босс тоже человек. Эта тема раскрывается в легендах, в которых член высшего руководства попадает в житейскую ситуацию вместе с простым работником. Драматичность ситуации определяется разницей статусов героев легенды. Если босс своим поведением преодолевает иерархическую дистанцию (например, первый начинает разговор), то дальше он считается нормальным

человеком.

Простой сотрудник становится членом высшего руководства. В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, от которых зависит продвижение по службе. Как правило, подчеркивается, насколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько от формального образования и протекции.

Увольнение. Увольнение всегда является драматическим событием. О нем можно рассказывать наиболее волнующие легенды, концентрируя внимание на причинах и обстоятельствах увольнения, что позволяет распознать стиль работы предприятия.

Реакция шефа на ошибки. Имеются два обычных финала: либо шеф прощает, либо нет. Однако бывает и промежуточный вариант: за совершенную ошибку работник наказывается, но, так как его действия привели в конечном счете к успеху, он одновременно поощряется.

Последствия катастрофы. Имеются в виду какие-либо чрезвычайные обстоятельства, как вызванные внешними силами (пожар, война и т.п.), так и ошибками сотрудников (провал плана по продажам и т.п.). Как правило, такие легенды очень красивы и героичны (например, как после второй мировой войны приходилось все создавать заново).

Некоторые события содержат материал для легенд, а некоторые нет. Передаваемые между друзьями рассказы в скрытой форме отражают напряженность, возникающую при столкнове-

нии различных ценностных ориентации и принципиальных установок. Лежащее в основе легенды событие может рассматриваться с противоположных точек зрения, которые могут быть как желательными, так и нежелательными для предприятия. Иногда легенда снимает возникающую напряженность.

Легенды типа "Босс тоже человек" и "Простой сотрудник становится членом высшего руководства" отражают неравенство в статусе. В обществе, пропагандирующем равенство, иерархическая структура предприятия ведет к неприятному столкновению с неравенством. Через подобные легенды конфликт может быть разрешен; босс ведь тоже человек, а его статусу предшествовала личная отдача. Если же легенда заканчивается поражением сотрудника, то ощущение неравенства усиливается.

Легенды типа "Увольнение" и "Реакция шефа на ошибки" отражают индивидуальную неуверенность, вызванную способностью членов руководства изменять жизнь как отдельного человека, так и организации в целом. С одной стороны, чувство безопасности является обязательным условием хорошей работы многих людей. С другой стороны, организация должна сохранять право нарушать безопасность отдельного лица, если она хочет выжить в целом. Счастливый конец означает, что предприятие принимает во внимание потребность сотрудников в безопасности и старается ее удовлетворить; несчастливый конец показывает, что руководство предприятия озабочено в первую очередь своими интересами.

В легендах типа "Последствия катастрофы" выясняется, насколько предприятие готово к неожиданностям. Абсолютная готовность является иллюзией и невозможна. Позитивные версии укрепляют веру в то, что предприятие настолько сильно, что справится с любыми трудностями и найдет выход из создавшегося положения. Негативные версии усиливают ощущение бессилия и беспомощности и неверие в способность руководства эффективно действовать в экстремальных ситуациях.

В целом истории и легенды не только информируют о реальных жизненных ситуациях, но и могут служить своеобразным клапаном для снижения напряженности, а также вдохновлять сотрудников при условиях, когда требуется ликвидировать конфликт ценностей, не меняя при этом принципиальных условий (например, неравных отношений в системе властных полномочий).

Ритуалы. Ритуалы в компании призваны отвечать на следующие вопросы: "Какие поставленные цели наиболее существенны?" "Какие люди наиболее ценны для организации, а какие пока только приобретают вес?".

Одним из наиболее важных ритуалов косметической фирмы "Магу Кау" является проведение ежегодных встреч-награждений. Типичный образец встреч-награждений соединяет в себе черты, свойственные пышному зрелищу "Miss America" и цирковому представлению. Все приглашенные на праздник одеты в очаровательные вечерние туалеты, придающие мероприятию особый

шик. Главный повод проведения таких мероприятий - награждение консультантов фирмы всевозможными "кричащими" подарками. Это могут быть золотые и бриллиантовые броши, меховые манто и шикарные автомобили, в зависимости от объема продаж компании.

Данное шоу выступает в роли мотиватора, демонстрирующего выдающиеся результаты, которые достигнуты в сфере торговли. Кроме того, ритуалы компании усиливают решительность и поднимают дух основательницы компании М. Кэй, который помог ей преодолеть тяжелые испытания и добиться успеха и благосостояния. Одновременно ее решительность и дух показывают сотрудникам компании, что только ценой огромного труда можно добиться успеха.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затухания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), должны продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, какие достижения особо награждаются и отмечаются. Одним словом, ритуалы служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентации.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, назы-

ваются иницирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме. Если дипломированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести помещение, то ему дают понять, что на фирме прежде всего ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются "убить" время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

Типичным примером такого ритуала являются переговоры о заключении тарифных соглашений, особенно если им предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению за несколько часов - значит уронить свой авторитет. Новое тарифное соглашение обычно подписывается глубокой ночью, так, чтобы представители профсоюза и работодателей появились перед телекамерами полностью измученными. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, становятся ненужным балластом в процессе реализации главных ценностных установок.

Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимые для совместного поиска решений). Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они принимали участие в принятии решения. Отсутствие ритуалов в принципе лишает компанию возможности продемонстрировать

В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

Символы могущества компании направлены на повышение лояльности компании, которая обладает могуществом, а, следовательно, может защитить своего сотрудника. Некоторые фирмы предоставляют своим сотрудникам корпоративные автомобили, часто оплачивают транспортные расходы и дают дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, предоставленных в личное пользование сотрудников, наличие самолета в распоряжении компании - всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество.

Другие символы включают размер и расположение офисов,

престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы также олицетворяют могущество компании, положение каждого ее члена в ней и типы поведения, которые ожидаются от работника, а также что и как именно оценивается высшим менеджментом.

Язык. Многие организации и составляющие ее отделы используют свой уникальный язык для успешной реализации организационной культуры. Узнавая этот язык, вновь пришедшие сотрудники свидетельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают и сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию, т.е. все то, что имеет непосредственное отношение к сфере деятельности организации. Новичков приобщают к жаргону, существующему в организации. Обычно по истечении 6 месяцев работы они могут свободно оперировать принятыми в организации терминами.

Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры. Язык как средство общения почти всегда играет решающую роль. При условии внимательного восприятия язык позволяет сделать выводы о культуре данного предприятия, причем по своей информативности он намного опережает другие средства передачи информации. По утверждению психолингвистов Р. Бандлера и Д. Гриндера, стоит ответить на определенный набор вопросов о языке на предприятии, чтобы

получить довольно полную картину внутренней культуры. Они предлагают следующий набор вопросов:

- "Каким образом ведется разговор?";
- "Какие понятия регулярно употребляются?";
- "Какие повторяющиеся фразы используются?";
- "О чем не говорится вслух?";
- "В каких ситуациях проводятся обобщения?";
- "Когда неправильно интерпретируется реальность, чего хотят этим достичь и чего избежать?".

В принципе этот список можно продолжать до бесконечности, главное - проанализировать ответы на эти вопросы, и тогда культура данной организации станет во многом ясной и объяснимой.

В целом невозможно представить себе анализ культуры предприятия без анализа языка этого предприятия. Кроме того, необходимо учитывать, что общая культура организации и язык оказывают друг на друга взаимное влияние, так что язык может и должен стать не только средством анализа, но и инструментом формирования желаемой культуры.

Символический менеджмент. Под символическим менеджментом понимают акции, поведение, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объясняют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акценты. Например, при вступлении на должность руководитель отдела еще до своей встречи с сотрудниками разда-

ет список с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год. Такой поступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен.

В мировой практике бизнеса существует опыт составления фирмами собственных кодексов чести, или кодексов делового поведения. Общим для большинства из них является принцип бережного отношения к чести собственной фирмы. Беречь честь фирмы, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие фирму действия - требования, которые в равной степени адресованы всем ее членам.

4. Кадровая политика, включающая весь цикл работы с персоналом: принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов в компании регулируется весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Управление организацией включает в себя поддержание

существующих основ. Зная основные методы поддержания организационной культуры, руководитель и менеджер по персоналу может обеспечить преемственность и стабильность цементирующих ценностей, общей картины мира. И, наоборот, отсутствие внимания управленцев к вопросам поддержания культуры в компании приводит к несогласованности действий, непониманию организационной логики среди сотрудников и повышению конфликтности.

11 Методы изменения организационной культуры. Технология формирования корпоративной культуры.

11.1 Методы и факторы изменения организационной культуры

Необходимость изменения организационной культуры встает перед компанией в условиях кризиса, который вскрывает несоответствие привычных способов реагирования на внешнюю (снижение рентабельности и пр.) или внутреннюю ситуацию (например, резкое увеличение текучести кадров).

Поскольку изменение организационной культуры происходит в рамках коррекции/изменения существующих ценностей, норм и правил или внедрения новых ценностей, необходимых для

осуществления новой стратегии развития компании, рассмотрим особенности данного процесса.

Предпосылки успешного изменения культуры выделили специалисты в области МВА Б. Пирсон и Н. Томас:

- 1)ясное понимание направления или видение того, что обновленная компания хочет достичь;
- 2)очевидная приверженность переменам и участие в них со стороны высшего руководства;
- 3)способность управлять ожиданиями людей. Не все можно изменить за один день, поэтому все должны быть готовы к задержкам и временным отступлениям;
- 4)эффективная разъяснительная работа, подчеркивающая роль менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников в процессе перемен и обеспечивающая их заинтересованное участие в переменах;
- 5)выделение средств на проведение изменений и переобучение персонала в соответствии с нововведениями.

Мы уже говорили, что организационная культура, становясь инструментом управления, обретает характеристики корпоративной культуры – инструмента *управления при помощи внешне заданной системы ценностей, норм и правил поведения персонала, нацеленных на повышение результативности организации*. Для внедрения корпоративной культуры недостаточно готовности высшего руководства к переменам и даже выделения бюджета на планируемые изменения. Организационная культура обладает

уникальным свойством – способностью проникать во все аспекты жизни организации и удерживаться в головах сотрудников в течение длительного времени. Примерами такой живучести организационных ценностей может выступать любой ВУЗ: несмотря на полную смену обучающегося состава каждые пять лет, тип культуры остается прежним. Другой пример чаще встречается в сфере розничной торговли: бывшие сотрудники советских предприятий торговли настолько прочно усвоили негативные ценности прежней культуры дефицита, что их с удивительной легкостью можно «опознать» среди остальных работников. Поэтому для формирования корпоративной культуры существенную роль играет дискредитация существующего положения (а вместе с тем ценностей, норм и правил) и критическая оценка.

Методами изменения существующей парадигмы будут следующие:

- Привлечение «человека со стороны», который не связан прежней парадигмой и привносит критический настрой.
- «Обнажение» существующего с помощью специальных мероприятий. Например, конференция, посвященная обсуждению причин снижения показателей, показывающая необходимость изменений.
- Перераспределение власти (разрушение «консервативных» властных групп, исключив их представителей из комитетов, принимающих решения).

- Легитимность разнообразия взглядов. Поощрять менеджеров, открыто критикующих существующую парадигму.

- Активное участие и поддержка руководства.

Наибольшее распространение среди практиков по внедрению новой культуры и изменению существующей получили следующие механизмы воздействия на сотрудников:

Системы. Изменение компьютерной системы – излюбленный способ влиять на поведение людей. Когда происходит обеспечение оперативной информацией, у сотрудников автоматически появляется возможность принимать быстрые и эффективные решения.

Организационная структура. Изменения в организационной структуре позволяют изменить поведение людей путем усиления контроля над их действиями или же предоставлением большей автономии и свободы действий.

Повышение квалификации. Обучение позволяет подтолкнуть людей делать привычные вещи иначе.

Поощрения. С их помощью можно стимулировать желаемое поведение.

Забота о покупателе и повышение качества. Фокус внимания на ключевые аспекты деятельности позволяет внести и новые паттерны поведения.

11.2 Технология формирования корпоративной культуры

Среди ученых и практиков существует достаточно большое количество вариаций технологий формирования корпоративной культуры. Среди них можно выделить два подхода:

- 1) постепенное формирование новых аспектов корпоративной культуры;
- 2) комплексное формирование корпоративной культуры.

К первому подходу относится применение группы методов формирования корпоративной культуры на основе:

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

Данный подход к формированию корпоративной культуры имеет долговременный характер и наиболее адекватен для использования при адаптации организации к изменяющимся внешним условиям.

При комплексном подходе формирования корпоративной культуры необходимо включить дополнительные мероприятия, позволяющие учесть стратегию компании, ее наличную культуру, а также оценить диапазон необходимых изменений, получить об-

ратную связь по результатам деятельности по формированию культуры.

Технология формирования корпоративной культуры консалтинговой компании "Richard Barrett & Associates" (RBA) включает диагностику структуры личных ценностей работников и ценностей, отражающих текущую и желаемую организационную культуру компании, доведение информации по результатам анализа до всех работников.

Технология формирования и внедрения модели корпоративной культуры построена на основе технологии консалтинговой компании "Richard Barrett & Associates" (RBA) и представлена на рис.11.1.

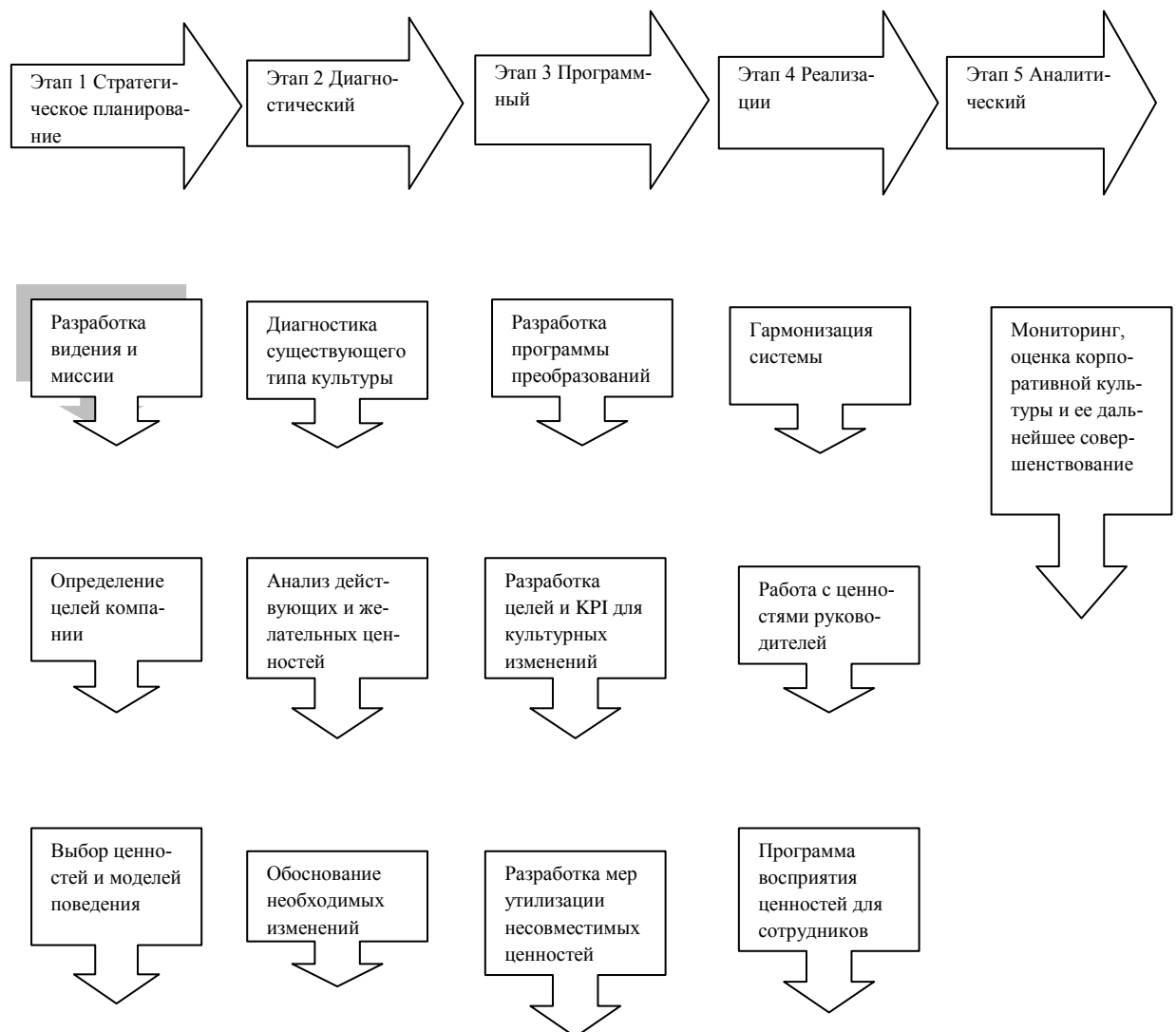




Рис.11.1 Технология формирования корпоративной культуры

Этап 1 – Стратегическое планирование. Включает такие шаги, как разработку видения и миссии компании, определение целей компании, выбор ценностей и моделей поведения, необходимых для реализации намеченных целей.

Шаг 1. Разработка видения и миссии.

Цель этого этапа – задать направление культурной трансформации. В процессе создания будущего облика компании должны быть вовлечены, в первую очередь, топ-менеджеры. Для этого проводится опрос команды руководителей компании. Важно, чтобы каждый из руководителей понимал, разделял и поддерживал видение организации.

Наличие актуального видения и миссии – это признак организованной системы, продуманной стратегии развития и заявка на устойчивое положение в компании в будущем. В конечном счете, главная цель видения и миссии – сфокусировать намерения каждого человека в организации на достижение общей цели. Руководители, менеджеры и рядовые работники должны иметь яс-

ное понимание своей личной миссии и общего видения компании. И наоборот, невозможность сформулировать миссию (что иногда встречается в компаниях) свидетельствует о наличии конфликта групп интересов, различных направлений деятельности компании, «тянущих одеяло на себя». Кроме этого, А. Н. Бурмистров и М. П. Синявина⁸⁴ отмечают необходимость отсева нерелевантной информации для выработки миссии.

Так как внешняя и внутренняя среда поставляют практически неограниченное количество информации, выделить из нее необходимую можно только с использованием так называемых «фильтров». Наиболее полезным из них является как раз миссия организации. Поэтому еще до начала целенаправленного анализа среды необходимо сформулировать предварительную формулировку миссии и затем уже уточнить ее в соответствии с результатами процесса разработки миссии. Предварительная формулировка может быть получена очень просто — необходимо сказать одним предложением то, чем занимается или хочет заниматься предприятие, например, «продает квартиры» или «выпускает стройматериалы».

Миссия предназначена для решения следующих основных задач:

⁸⁴ Разработка стратегии развития / Под редакцией Синявиной М.П., Бурмистрова А.Н. М, 2002.

- Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.

- Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.

- Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.

- Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).

- Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

«...Ответ на вопрос «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать, и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы»

Ключевой же момент для организаций, особенно с преобладанием авторитарной культуры, – сделать процесс создания видения и миссии максимально открытым и вовлечь в него представителей различных групп работников, отмечают Гари Роше и Д. Маслов, партнеры "Richard Barrett & Associates"⁸⁵. Отмечается также, что в процессе осознание видения и миссии в масштабах всей компании достигается цель единения персонала - каждый

⁸⁵ Маслов Д., Гари Роше Трансформация организационной культуры через анализ ценностей // Менеджмент качества. <http://quality.eur.ru/MATERIALY14/transformer.htm>

работник должен знать, каким образом он(она) вносит свой вклад в выполнение миссии компании, делая свою работу. Т.о. у сотрудников компании появляется чувство причастности к общему делу и работа каждого человека обретает смысл.

К участию по выработке миссии могут быть привлечены только высшие руководители и/или ключевые сотрудники. Организация работ по формулированию миссии может быть представлена следующим образом.

1. Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.
2. Анкетирование ключевых сотрудников компании.
3. Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).
4. Уточнение основных положений.
5. Выбор окончательной формулировки миссии.
6. Проведение совещания для представления результатов работ.

Определение миссии

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

1. Определение области конкуренции

Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. Географическое направление ха-

рактирует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической «нише».

2. Стратегическое намерение или видение

Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: «Мы стремимся...». Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, стратегическое видение служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества

Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги. Например, акцент на технологических нововведениях, высокое качество продукции и услуг, ценообразование, инженерные решения.

4. Основные заинтересованные группы

Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Кроме того, в расширенную формулировку миссии могут войти:

- перечень основных видов деятельности;
 - основные конкурентные преимущества, которых планируется достичь;
- а также (для внутреннего пользования):
- основные конкурентные недостатки, которые планируется устранить в первую очередь.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей — как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ, и т.п.

В качестве примера краткой формулировки можно привести миссию **XEROX: Sharing Knowledge Through Documents** (Распространение знаний с помощью документов).

Шаг 2. Определение целей компании.

Определение целей компании является ключевым этапом процесса стратегического управления. Значение данного шага трудно переоценить, ведь именно достижению поставленных целей будет подчинена вся последующая деятельность организации. **Цель** — конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность⁸⁶.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.

У большинства авторов можно увидеть классификацию целей по времени, на которое устанавливаются цели. Выделяются долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Для краткосрочных целей характерна большая конкретизация и детализация, чем для долгосрочных. Промежуточные цели, устанавливаемые между долгосрочными и краткосрочными целями, называют среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели. Например, классификация целей по функциональным областям:

⁸⁶ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М: Гардарика, 1998.

Рыночные цели (или внешние программные цели):
в области маркетинга и Public Relations, например:

- Объем продаж в натуральном и в стоимостном выражении.
- Число клиентов.
- Доля рынка.

Производственные цели (внутренние программные цели) являются следствием рыночных. Включают в себя все, что необходимо для достижения рыночных целей (за исключением организационных ресурсов):

• Обеспечить определенный объем производства (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы);

- Построить цех (объем капитального строительства);
- Разработать новую технологию (проведение НИР и ОКР);

Организационные цели — все, что касается управления, структуры и персонала организации:

- Принять на работу трех маркетологов;
- Довести средний уровень зарплаты сотрудников до уровня зарплаты у лидера на рынке;
- Внедрить систему управления проектами.

Финансовые цели — увязывают между собой все цели в стоимостном выражении:

- Чистый объем продаж (из «рыночных целей»);
- Величина издержек (из «производственных» и «организационных» целей);

- Валовая и чистая прибыль;
- Рентабельность продаж и т.п.

Можно устанавливать цели и в другом порядке: от финансовых - к рыночным и производственным.

Требования к целям

Для определения того, правильно ли сформулированы стратегические цели, можно использовать простое правило — SMART-принцип. Согласно ему цели должны быть:

- Конкретными (Specific);
- Измеримыми (Measurable);
- Согласованными (Agreeable, Accordant);
 - a. с миссией компании;
 - b. между собой;
 - c. с теми, кому предстоит их выполнять.
- Достижимыми (Realistic);
- Определенными во времени (Timebounded);

Установление целей

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы.

Руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется внешняя среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Цели должны быть сфор-

мулированы таким образом, чтобы, не абсолютизируя тенденции, отражать их.

- Установление целей для организации в целом.

Важно определить, какие из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять в качестве целей. Важное значение имеет также система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Решение по целям также всегда зависит от тех ресурсов, которыми располагает организация.

- Построение иерархии целей.

Определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых будет приводить к достижению отдельными подразделениями общеорганизационных целей. Предполагает построение «дерева целей», в котором фиксируется четкая зависимость «цель-средство».

- Установление индивидуальных целей.

Для того, чтобы иерархия целей внутри организации стала реальным инструментом выполнения целей и задач, она должна быть доведена до уровня отдельного работника. В этом случае достигается одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Шаг 3. Выбор ценностей и моделей поведения.

Здесь руководители определяют ключевые организационные ценности, поддерживающие видение и миссию.

Список "желаемых организационных ценностей" является стартовой точкой для выбора ценностей. На этом этапе выделяются 3-4 ценности, причем, важным является не то, какие ценности будут выбраны, а то, чтобы эти ценности были инкорпорированы в организационную культуру.

Ключевые организационные ценности выполняют три важных функции:

- они определяют характеристики допустимых и недопустимых моделей поведения в организации;
- они способствуют выполнению видения и миссии организации;
- они предопределяют принципы принятия решений в организации.

Однако не достаточно обозначить ключевые ценности, необходимо определить модели поведения для каждой из этих ценностей. Например, ценности "доверие" могут соответствовать три модели поведения:

- открытость и искренность во всех взаимоотношениях;
- сотрудничество с коллегами для достижения общих целей;
- разделение ответственности между работниками.

Унифицированной схемы корреляции ценности и моделей поведения не существует. Дело в том, что очень важен контекст, содержательное наполнение той или иной ценности. Вероятно, что в юридической фирме и автомастерской с ценностью "доверие" будут ассоциироваться различные модели поведения.

Этап 2. Диагностический. Содержит диагностику существующего типа организационной культуры, анализ действующих ценностей и желательных ценностей, обоснование необходимых изменений, проведение оценки гибкости компании для изменения ценностей.

Шаг 1. Диагностика типа организационной культуры осуществляется по выбранной методике. Предпочтение использованию той или иной методики (методика К. Камерона и Р.Куинна, Д. Денисона, Г. Хофстеде или любой адаптированный вариант методики) остается за исследователем, определяющим тип организационной культуры.

Шаг 2. Анализ действующих и желательных ценностей.

Согласование ценностей внутри данного типа культуры проводится группой, осуществляющей диагностику типа организационной культуры в соответствии с выбранной типологией организационных культур.

Шаг 3. Обоснование проведения необходимых изменений.

Этот этап предполагает подготовку презентационного документа, который руководство компании использует для ознакомления подчиненных с планом преобразований, а также для создания ясного понимания необходимости изменений, ожидаемых результатов и последовательности действий в рамках программы формирования корпоративной культуры. Презентация должна включать анализ и оценку текущей деятельности, обоснование инициативы преобразований, стратегические и локальные цели

проводимых изменений и результаты от ожидаемых улучшений по ключевым показателям деятельности (KPI). Презентацию используют управляющие высшего звена для объяснения необходимости культурных преобразований линейным менеджерам и работникам компании. Установление взаимопонимания между всеми сотрудниками в коллективе – необходимый элемент успеха культурной трансформации компании.

Шаг 4. Проведение оценки гибкости компании для изменения ценностей.

На данном этапе проводится измерение степени ценностного давления. Степень ценностного давления инструментов управления вычисляется при помощи интегрального показателя (глава 8, формула 8.3). Она позволяет оценить степень благополучия среды для введения изменений. Как высокие, так и низкие значения интегрального показателя ценностного давления увеличивают риски сопротивления персонала. Возможны следующие риски: первом случае на сотрудников, по их мнению, и так уже давит пресс многочисленных норм и правил, и нововведения могут вызвать апатию и/или агрессию, тогда как во втором сотрудники привыкли к нерегламентированной жизни «по течению», действиям по собственному усмотрению, что новая ситуация будет страшить потерей комфортного свободного состояния (возможно саботирование, низкое участие).

Кроме ценностного давления необходимо оценить, как организация может приспосабливаться к меняющимся условиям

внешней среды, проанализировать прошлые успехи и неудачи, текущие риски и риски предполагаемые. Форма активности на данном этапе – это двухдневные семинары для топ-менеджеров и старшего управленческого персонала, вовлеченного в оценку рисков и стратегическое управление. Необходимо идентифицировать принципы, которые определяют гибкость структуры и гибкость процессов организации. Результатами этого шага являются отображение организационной структуры, схемы ключевых бизнес-цепочек, основных и вспомогательных процессов, структуры активов, понимание угроз и рисков, связанных с деятельностью компании, существующего ценностного давления в компании.

Этап 3. Программный.

На данном этапе осуществляется разработка программы преобразований, целей и KPI (ключевых показателей эффективности) для формирования корпоративной культуры. Также разрабатываются меры по утилизации несовместимых с корпоративной культурой ценностей.

Шаг 1. Разработка программы преобразований.

Четкая и ясная стратегия заставляет каждого двигаться в одном и том же направлении к одной и той же цели. Стратегия преобразований должна быть разработана и согласована командой топ-менеджеров, и вместе с этим опираться на систему целей и ключевых показателей деятельности для проекта формирования корпоративной культуры.

Шаг 2. Разработка целей и KPI (ключевых показателей эффективности) для формирования корпоративной культуры.

На этом этапе должен быть подготовлен документ, в котором четко прописываются цели программы формирования корпоративной культуры и ключевые показатели трех уровней: уровень организации, уровень подразделений и индивидуальный уровень для каждого руководителя. Для повышения эффективности формирования корпоративной культуры к выработке целей подключаются сотрудники: они разрабатывают цели для собственных подразделений в соответствии с целями непосредственного уровня управления. Т.е. выделение целей идет по цепочке – от общих целей компании к детализированным целям отделов и подразделений. Установленные цели и задачи будут проанализированы на заключительном этапе для изучения проведенных преобразований. Цели должны включать задачи по улучшению деятельности, количественные и финансовые индикаторы для всей компании, отдельных подразделений и индивидуальных KPI для руководителей.

Шаг 3. Разработка мер по утилизации несовместимых с корпоративной культурой ценностей.

Безусловно, мягкий подход к существующей системе ценностей в целях ее изменения, основанный на разъяснении, убеждении, раскрытии преимуществ новых ценностей, предпочтительнее. Однако он не всегда удается на практике вследствие сильных властных группировок, вступивших в конфронтацию, сильному

сопротивлению персонала нововведениям, большому размеру компании. Поэтому должны предусматриваться меры по утилизации несовместимых ценностей. К ним относятся: дисциплинарные взыскания и как крайняя мера – увольнение сотрудников, протестующих, не желающих принимать новые правила.

Шаг 4. Разработка программы внедрения ценностей.

Задача этого этапа – построить прочную основу для проведения культурных и ценностных преобразований, формируя видение, миссию, поддерживающие ценности и распространяя соответствующие модели поведения на все организационные системы и процессы.

Для эффективного согласования ценностей необходимо собрать "мультикультурную" команду, целью которой будет оперативное укрепление культуры. Обычно процесс отбора кандидатов в команду быстрых преобразований проходит в две стадии:

1. руководство компании набирает команду с учетом образования, опыта, рекомендаций и т.д.;
2. консультанты интервьюируют 2-3 человек, чтобы определить их ценности и образ мышления.

Основные направления деятельности компании, которые способствуют гармонизации системы:

- подбор персонала;
- оценка деятельности работников/менеджеров;
- программы развития лидерства;
- программы поощрения инициативных работников;

- обучение и развитие персонала.

Этап 4. Реализации. Состоит из следующей последовательности действий: работа с ценностями руководителей, проведение программы для восприятия ценностей для сотрудников.

Шаг 1. Работа с ценностями руководителей.

Одна из главных задач любой программы культурной трансформации – валидизация ценностей и моделей поведения лидеров. Руководители должны демонстрировать, что изменения происходят в них самих. Только так руководство может избежать критики и скептицизма со стороны работников, преодолеть сопротивление коллектива и повести за собой и повести. В этом деле может помочь индивидуальное обучение с консультантом (бизнес-тренером) каждым из высших руководителей, целью которого является помощь в изменении поведения. Результатом подобного тренинга может выступать составление руководителями индивидуального плана. Оценка результатов работы над изменением поведения руководителей обычно проходит через 6-8 недель в виде повторного семинара, на котором анализируется прогресс, разбираются ошибки и возможности их исправления.

Таким образом, процесс согласования декларируемых и демонстрируемых ценностей может быть реализован на деле.

Кроме подобных семинаров важными являются командные семинары для топ-менеджеров, которые позволяют прояснить многие моменты в совместной деятельности и разработать единое коммуникативное поле, что повышает шансы построения ими

эффективной команды с общими ценностями, видением и миссией.

Данные семинары целесообразно начинаются с топ-менеджмента и постепенно разворачиваются на все функциональные структуры и подразделения компании, заканчивая линейным уровнем управления.

Шаг 2 Программа восприятия ценностей для сотрудников.

Подобные программы обычно реализуются в двух форматах: 1-2 дневные семинары для менеджеров и 4-8 часовые программы для работников (это может быть расширенная встреча с менеджерами "без отрыва от производства", или специально подготовленный однодневный семинар). В любом случае, программа ценностного восприятия начинается с выступления руководителя (не ниже второго уровня), который объясняет необходимость изменений в компании, фокусирует внимание на видении, миссии, организационных ценностях и моделях поведения, раскрывает причины структурных преобразований, формулирует цели и задачи, а также ключевые индикаторы управления ценностями.

Основная задача этого этапа – закрепить понимание видения, миссии и организационных ценностей среди различных групп менеджеров и работников компании.

Кроме информационного наполнения, программа восприятия ценностей должна предоставить возможность персоналу изучить собственные ценности, соотнести цели своего уровня с общими целями компании. Данные программы способствуют не

только вовлечению, но и реальному участию в формировании корпоративной культуры, повышении личной ответственности, преданности, наполнении смыслом собственной деятельности.

Этап 5. Аналитический.

Мониторинг и оценка корпоративной культуры.

Заключительная фаза проекта, когда заканчивается цикл культурной трансформации и происходит переход на новый уровень организационного сознания. На этом этапе необходимо определить, насколько слова руководителей подкрепляются делом. Оценить конгруэнтность действий руководителя поможет оценка другими сотрудниками.

Кроме этого, оценка нововведений может быть реализована при помощи методики оценки эффективного управления организационным поведением. Эффективное использование означает такое управление, когда минимизируются отрицательные эффекты и увеличиваются позитивные эффекты. К отрицательным эффектам управления относятся: снижение удовлетворенности работой у сотрудников; увольнение сотрудника по собственному желанию с целью поиска менее регламентированного, с точки зрения корпоративной культуры, места работы; высокие показатели абсентеизма (а также увеличение за период внедрения у сотрудников хронических заболеваний).

Повышение позитивных эффектов связано со следующими показателями: удовлетворенностью работой, управляемостью поведением, увеличению инициатив и др.

Разработанная методика позволяет определить эффективность управления организационным поведением инструментами корпоративной культуры на основе оценки допустимости использования для каждого сотрудника.

Интегральный показатель, оценивающий пределы использования инструментов корпоративной культуры (ИПзно) - показатель значимости ограничений, включает в себя, в качестве составляющих, частный индикатор, оценивающий значимость требований для каждого сотрудника (ЧИт), и частный индикатор, оценивающий значимость мотиваторов для каждого сотрудника (ЧИм):

$$ИП_{зно} = \sum_{m=1}^2 d_m * ЧИ_m \quad (11.4),$$

где ИП_{зно} – интегральный показатель значимости ограничений;

d_m – весовой коэффициент частного индикатора значимости ограничений ($\sum d_i=1$); $ЧИ_m$ – частный индикатор значимости ограничений.

Частные индикаторы входят в состав интегрального показателя значимости ограничений с весовыми коэффициентами, рассчитанными в соответствии с таблицей 10.1.

Таблица 11.1 Весовые коэффициенты частных индикаторов, входящих в состав интегрального показателя значимости ограничений.

№	Частный индикатор	Весовой коэффициент (d_m)
1	Требования	Определяется эмпирически на основе анализа регламентирующей документации
2	Мотиваторы	

Частный индикатор, оценивающий значимость требований и мотиваторов, является основой построения интегрального показателя и представляет собой сумму коэффициентов значимости всех требований и мотиваторов (вычисляется для каждого сотрудника). При этом требованием являются предъявляемые к сотрудникам социальные правила и нормы, соответствующие данной корпоративной культуре, за невыполнение которых следуют санкции, а выполнение не является поводом для поощрения. К мотиваторам относятся внешние по отношению к субъекту условия труда, стимулирующие выполнение или перевыполнение социокультурных норм и правил прямыми или косвенными методами; невыполнение при этом не предполагает применения санкций.

Величины частных индикаторов значимости ограничений рассчитываются по формуле 8.1,

где K_j – коэффициент значимости j -го ограничения для каждого сотрудника. Данный коэффициент является оценочным и определяется каждым сотрудником по шкале (таблица 11.2).

Таблица 11.2 Шкала для оценочного коэффициента значимости ограничения.

Оценка значимости предъявляемого требования	Значение оценочного коэффициента
Совсем не значимое	1
Слабо значимое	2
Неопределенно значимое	3
Значимое	4
Сильно значимое	5

Обработка результатов интегрального показателя значимости ограничений для каждого сотрудника организации происходит при помощи кластеризации в следующие группы: минимальных значений показателя, средних и максимальных.

Средние значения показателей характеризуют эффективность управления при помощи инструментов корпоративной культуры, которая выражается в управляемости организационным поведением. Управляемость понимается как соответствие поведения направлению воздействия со стороны руководства.

Наличие значительного числа человек, значение интегрального показателя у которых существенно отличается в минимальную или максимальную сторону, показывает низкую эффективность системы управления. Минимальные значения интегрального показателя указывают на слабую реакцию членов организации

на нововведения. Это может быть связано как с неадекватностью применяемых мер (несоответствие типу организационной культуры), так и с несовместимостью данных людей существующему типу культуры. Количество сотрудников, превышающее 3-4 человек, значение интегрального показателя которых близки максимальным, показывает вышедшее за пределы зоны эффективности применение инструментов корпоративной культуры. Данные члены организации с высокой долей вероятности станут искать менее регламентированные компании.

Рейтинговый анализ «сильно значимых» ограничений в такой ситуации позволяет экспертно определить варианты снижения уровня ценностного давления инструментов корпоративной культуры, что, в свою очередь, будет являться методом повышения эффективности управления организацией в целом.

Дальнейшие действия по формированию корпоративной культуры связаны с полученными результатами и сравнение их с разработанным проектом (используется корректировка процессов формирования, поддержание нововведений, усиление и пр.).

12 Влияние организационной культуры на организационную эффективность

12.1 Понятие эффективности

В экономическом словаре приводится следующее определение эффективности – это относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение⁸⁷.

Систематизацию подходов к пониманию эффективности в отечественной экономической науке предложил Б. М. Генкин. Экономическая эффективность рассматривается в трех ее основных аспектах:

- эффективность как соотношение затрат и соответствующих им результатов;
- эффективность как характеристика состояния экономической системы, или как характеристика качества управления (эффективное – неэффективное);
- эффективность как мера приближения к оптимальному состоянию экономической системы или как вероятность достижения цели⁸⁸.

Доминирование экономического понимания эффективности складывалось на протяжении длительного времени. Речь идет о середине XVIII века и знаковой вещи того времени – работе Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», опубликованной им в 1776 году, снискавшей популярность в исследованиях последующих поколений экономистов. Но дело

⁸⁷ Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007.

⁸⁸ Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: ИНФРА-М, 2006. С.156.

все в том, что, последователи А. Смита (в частности, Э. Бем-Баверк, Ф. Визер) совершенно не замечают написанную им ранее в 1759 году «Теорию нравственных чувств», которой он придавал даже большее значение. Так, Ф. Визер⁸⁹ заменил полезностью ценность товара, а также вывел закон экономического исчисления полезностей.

До сих пор среди исследователей доминирует экономический подход, однако появляются и другие пласты рассмотрения эффективности.

12.2 Виды эффективности

Экономика как и социология входят в состав социальных наук. При этом область социального шире ее составляющих: социум не исчерпывается экономической сферой. Среди социологов об этом говорили В. В. Радаев, Т. И. Заславская, Р. В. Рывкина⁹⁰, М. Н. Руткевич⁹¹. Так, В. В. Радаев, отмечая отличия экономсоциологического подхода, указывает:

1. Экономическое действие есть форма социального действия;

2. Экономическое действие укоренено в социальных структурах;

⁸⁹ Визер Ф. Теория общественного хозяйства // Австрийская школа в политической экономии. М., 1992. С. 442-450.

⁹⁰ Заславская Т. И., Рывкина Р. В. Экономическая социология: исторические предпосылки и объект изучения. // Экономическая социология и перестройка / Общ.ред. Т. И. Заславской и Р. В. Рывкиной. – М.: Прогресс, 1989. С.16.

⁹¹ Руткевич М. Н. Диалектика и социология. М., «Мысль», 1980. С.198.

3. Хозяйственные институты являются социальными конструкциями⁹².

Таким образом можно заключить, что экономическое действие институционально оформлено и осуществляется в рамках социально сложившихся ограничений. При этом основания экономических действий в различных сообществах могут быть принципиально различны, они определяются сложными переплетениями факторов экономического, технологического, политического и культурного свойства⁹³.

Опираясь на данную точку зрения, можно утверждать, что некоторый продукт инкорпорируется как экономическую часть, так и в другие пласты существования социума (политический, культурный, административный и пр.).

В ценностном ракурсе эффективность деятельности как успешность прослеживается в работах Т. Котарбиньского, а затем Я. Зеленецкого. Успешность деятельности определяется с помощью таких критериев, как полезность, точность, искусность, чистота. Данные критерии являются отражением ценностной позиции исследователей, а сама эффективность деятельности выражается в ценностном ракурсе.

Современные исследователи (в первую очередь зарубежные) подняли тему негативного влияния доминирования экономиче-

⁹² Радаев В. В. Еще раз о предмете экономической социологии. 2002. С.21-34.

http://www.ecsoc.msses.ru/pdf/ecsoc_t3_n3.pdf

⁹³ Радаев В. В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология.

2002.С.21-34. http://www.ecsoc.msses.ru/pdf/ecsoc_t3_n3.pdf

ских ценностей в социуме. В частности, П. Димаджио приводит пример результатов исследования: экономисты чаще остальных участников эксперимента демонстрируют поведение «безбилетника»⁹⁴ и утверждает, что носители экономических ценностей принципиально отличаются от представителей социума, не социализованных в экономических институтах. Получается, что экономической эффективностью не исчерпывается эффективность образовательной деятельности вузов, более того, она приводит к негативным социальным эффектам. До конца 1990-х начала 2000-х гг. эффективность социально значимых институтов исчислялась на основе экономического подхода.

Однако тренд негативных социальных последствий из-за погони за экономической эффективностью четко прослеживается и в результатах исследований ученых и в действиях на государственном уровне. Подтверждением этому служит введение, начиная с конца XIX века, ряда ограничений: законов о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антимонопольных и экологических. Так было осознано, что экономическая эффективность на уровне организации может оказываться разрушительной на уровне общества. В современном ключе рассмотрение данной проблемы идет в рамках программ устойчивого развития. Понятие устойчивого развития было введено для определения взаимоотношений человека, общества и природы и понимается как «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего

⁹⁴ Димаджио П. Культура и хозяйство // Экономическая социология. Т.5, №3, 2004. С.45-65. С.59
http://www.ecsoc.msses.ru/pdf/ecsoc_t5_n3.pdf

времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»⁹⁵.

Попытки совместить характеристики эффективности как на уровне организации, так и для общества привнесли понятие социальной эффективности. В большинстве работ социальная эффективность представлена как набор характеристик, в том числе экономических. Так, оценивая эффективность регионального развития через социальную, А. М. Коробейников к показателям социальной эффективности относит экономические, социально-бытовые, социально-демографические и социально-гуманистические. В России ежегодно проводится конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности», поддерживаемый Правительством РФ. Номинации конкурса «Оплата труда и социальные выплаты», «Условия и охрана труда», «Квалификация кадров, система их подготовки и переподготовки», «Реализация социальных программ», «Ресурсосбережение и экология», «Малое предприятие высокой социальной эффективности» отражают основные аспекты понятия «социальная эффективность».

Помимо социальной эффективности мы находим распространенным понятие экологической эффективности. Нужно подчеркнуть, что экологическая эффективность не обязательно идет вразрез с экономической: в исследовании Н. Корневой при Все-

⁹⁵ Наше общее будущее. Доклад международной комиссии по окружающей среде и развитию. М., Прогресс, 1989. 374 с. (Our Common Future [The Brundtland Report]. Oxford University Press, 1987. 383 p.)

российском НИИ экономики, труда и управления в сельском хозяйстве⁹⁶ доказано, что внедрение безотходных технологий, повышающее культуру производства и его экологическую безопасность, также повышает и экономическую эффективность предприятия.

Получается, таким образом, следующая картина: с одной стороны, рассуждая об эффективности, финансисты используют только краткосрочные показатели, которые не дают полной картины деятельности предприятия, с другой, выдвижение требований к компании заниматься чем-то иным, кроме основной деятельности по получению прибыли ведет к его угасанию, что утверждали ученые М. Фридман, И. Ансофф и другие. В чем тогда выход?

Наличие разных целей (социальных, экономических, экологических, политических, педагогических и др.) отражает многоцелевую ориентацию социума и бизнеса. Процесс целеполагания основывается на разных системах ценностей, что в результате будет иметь разную эффективность. Доминирование в социуме и бизнесе единого подхода (например, экономического) приводит к различного рода потерям.

Говоря о влиянии организационной культуры на эффективность, можно утверждать, что в разных типах культуры (соответ-

⁹⁶ Н. Корнева Влияние экологических факторов на эффективность производства // Птицеводство. – 2009. <http://www.webpticeprom.ru/ru/articles-processing-waste.html?pageID=1253359989>

ственно, с разным целеполаганием) будет преобладать определенный вид эффективности.

12.3 Эффективность в разных типах организационных культур

Большое количество моделей организационных культур, их разная степень совпадения и различия демонстрирует разные виды эффективности, на которые ориентировались компании. Поскольку модели были исследованы и охарактеризованы авторами в разные временные периоды и в разных отраслях, можно определить возможные виды эффективности в организационных культурах. Рассмотрим некоторые наиболее характерные из них в таблице 12.1.

Таблица 12.1 Виды эффективности в разных типах организационных культур.

Автор модели организационных культур	Виды организационных культур	Вид эффективности (определен на основе показателя, который показывает жизнеспособность организации)
Т. Дил и А. Кеннеди	Хорошо поработали – хорошо отдохнули	Экономическая
	Культура процесса	Административная
	Культура «мачо»	Экономическая
	Культура крупных ставок	Прогностическая

Р. Блейк и Д. Мутон	«Дом отдыха»	Социальная
	«Авторитет – подчинение»	Сохранение и удержание власти
	«Организация»	Административная
	«Команда»	Коммуникационная
	«Страх перед бедностью»	отсутствует
К. Камерон и Р. Куинн	Клановый	Сохранение и удержание власти/Управленческая
	Иерархический	Административная
	Рыночный	Экономическая
	Адхократический	Прогностическая
Концепция социокультурной среды	Культурный	Сохранение и передача ценностей
	Виртуальный	Информационная

Административная эффективность подразумевает соответствие плановых фактическим показателям.

В основе прогностической эффективности заложено соотношение между количеством разработанных инновационных продуктов, решений и их соответствию запросам потребителей.

Социальная эффективность оценивается по качеству взаимоотношений в рабочем коллективе.

Коммуникационная эффективность измеряет потери информации в процессе взаимодействия и средства, затраченные на ее обеспечение.

Сохранение и передача ценностей как вид эффективности встречается в национальных культурах, оценивается правильность выбора реципиента (ученика), затраченное время на его обучение и степень его культурной вовлеченности (мастер, учитель и пр.).

Итак, цель, являясь основой для понимания эффективности, закладывается на уровне ценностей. Управление ценностями компании позволяет достигать конкретных результатов. Одним из наиболее всесторонних подходов является система сбалансированных показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном и получившая развитие в работе Н.-Г. Ольве, Ж. Роя и М. Веттера. В данной системе предлагается рассматривать цели во всех пластах деятельности организации, а их внедрение, корректировка возможны при наличии живой (в терминах Р. Рюттингера) корпоративной культуры, восприимчивой к нововведениям.

Литература

1. Акперов И. Г., Масликова Ж. В. Особенности формирования организационной культуры в современной России // Сборник научных трудов "Теория коммуникации & прикладная коммуникация". Вестник Российской коммуникативной ассоциации, выпуск 1 / Под общей редакцией И.Н. Розиной. - Ростов н/Д: ИУБиП, 2002. - 200 с. С. 5-7.
2. Андреева И. В., Бетина О. Б. Технология разработки и внедрения модели управления персоналом на основе корпоративной культуры с учетом допустимого ценностного давления // Проблемы функционирования социально-экономических систем: Сб. науч. тр. / Редколл.: Б. М. Генкин (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2007.
3. Андреева И. В., Бетина О. Б., Кощелева С. В. Социокультурный подход к анализу системы ценностей компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – СПбГУ, 2008. - №1. С. 77-95.
4. Бетина О. Б. Социальные основания формирования организационных культур // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика». – 2009. - №1. С.112-117.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М., 2003.
6. Гневашева В. А. Организационная культура: учебное пособие – М.: Изд-во Моск.гуманит.ун-та, 2006.

7. Грошев И. В. Организационная культура: Учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
8. Занковский А. Н. Организационная психология. Издательство: МПСИ, 2002.
9. Иванов Д.В. Виртуализация общества. Версия 2.0. - СПб.: Петербург. востоковедение, 2002.
10. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Под науч.ред. И.В. Андреевой – СПб.: Питер, 2002.
11. Кунде Й. Корпоративная религия. – СПб: Стокгольмская школа экономики, 2004.
12. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2001.
13. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. — СПб.: Изд-во "Питер", 2000.
14. Сайченко О. А. Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий / Автореф. дис. ... к.экон.наук. – СПб., 2002. С. 7.
15. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004.
16. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. М.: «ИНФРА-М». 2009.

17. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001.

18. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебно-методический комплекс / О. Е. Стеклова – Ульянов. гос. техн. ун-т. – Ульяновск: УлГТУ, 2005.

19. Тевене М. Культура предприятия. – СПб.: Изд. дом «Нева», 2003.

20. Чанько А. Д. Диагностика организационной культуры российских компаний с помощью методики OSAI К. Камерона и Р. Куинна / Научные доклады преподавателей факультета. – СПб: СПбГУ, факультет менеджмента, 2006.

21. Шадрина Л. Ю. Организационная культура и ее воздействие на социальные технологии управления. – Новосибирск: НГУЭУ, 2008.

22. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2008.

23. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции// Социс. - 1996. - №7. С.47-55.

24. Экономическая психология / Под ред. И.В.Андреевой. - СПб.: Питер, 2000.

25. Kottler J., Heskett J. Corporate culture and Performance. N.Y., 1992. P. 104.

26. Louis M. R. Cultural perspective on Organization // Human Resource Management. 1981. P. 246-258.

27. Pettigrew A. M. On Studying Organizational Cultures // Administrative Science Quarterly. Dec. 1979. V.24. P.579-581.

28. Pondy L. R. (ed.) Organizational Symbolism. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.

29. Sathe V. Implications of Corporate Culture: A manager's guide to Action // Organizational Dynamics. 1983. №12.

30. Smith K., Guthrie J. Miles and Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance // Academy of Management proceedings.- 1986. P. 481-501.