**Организационная культура предприятия**

**Содержание**

1.Сущность и элементы организационной культуры

2. Модели и типы организационной культуры предприятия

3. Инструментарий оценки организационной культуры

**1.Сущность и элементы организационной культуры**

*Необходимость управления организационной культурой*

В основной массе современных научных публикаций утверждается, что преуспевающие компании, способные поддерживать прибыльность и финансовый оборот выше нормы, характеризуются тем, что удовлетворяют ряд четко определяемых условий (M. Porter, 1980). Шесть из них считаются принципиально важными:

1. первое состоит в существовании солидных барьеров, препятствующих вхождению посторонних организаций в сферу деятельности таких компаний.

2. вторым условием является невозможность подмены продукции.

3. третье условие успеха — большая доля рынка, позволяющая вашей фирме успешно вкладывать капитал с использованием эффекта масштаба

4. четвертое условие заключается в слабых возможностях покупателей при заключении сделок.

5. пятое условие — слабость поставщиков при заключении торговых сделок.

6. шестое и последнее условие определяется существованием соперничества среди ваших конкурентов, ведь стимулы к улучшению деятельности являются продуктом жестокой конкуренции (см.: M. Porter, 1980).

Не может быть сомнения, что все перечисленное относится к разряду желательных особенностей, которые могут способствовать финансовому успеху. Они в полной мере соответствуют и общепринятому понятию здравого смысла. Примечательно, однако, что в течение последних двадцати лет самые преуспевающие фирмы США не обладали ни одним из этих конкурентных преимуществ. Верхние пять фигурантов последних двух десятилетий — фирмы, которые по оборотам финансов,, в буквальном смысле слова, были вне конкуренции, — не располагали ни одной из так называемых необходимых предпосылок успеха. Этими наиболее преуспевающими фирмами оказались Southwest Airlines (оборот 21 775%), Wal-Mart (оборот 19 807%), Tyson Foods (оборот 18 118%), Circuit City (оборот 16 410%) и Plenum Publishing (оборот 15 689%) (см.: J. Pfeffer, 1995).

Над этим стоит задуматься. Если бы вы затевали бизнес и намеревались кого-то убрать с рынка, вам почти наверняка пришлось бы держаться подальше от авиалинии, розничной торговли со скидками, распределения продуктов питания, торговли потребительской электроникой и издательского дела. Индустрии из этого списка, возглавляемые пятью самыми преуспевающими фирмами страны, грозят вновь входящим непреодолимыми бедствиями — мощной конкуренцией, ужасающими потерями, ширящимся банкротством, по существу полным отсутствием барьеров для появления на рынке новых поставщиков, отсутствием даже намека на возможность какой-то уникальной технологии и массой возможностей замены предлагаемой вами продукции или услуги. Ни одна из упомянутых фирм не занимает в своем производстве лидирующего положения по показателю освоенной доли рынка. И все же именно эти пять фирм превзошли всех соперников, не обладая никакими конкурентными преимуществами.

Что отличает эти необычайно успешные фирмы от других? Как они смогли добиться того, что не удалось другим? Каким образом Wal-Mart оставила позади Sears и Kmart — двух крупнейших в мире розничных торговцев — и, фигурально выражаясь, пообедала за их счет? Wal-Mart преуспевала, пока ее крупнейшие соперники предпринимали усилия по распродаже подразделений, замене главных управляющих (причем не один раз), драматически сокращали свои размеры и закрывали оптовые склады. Как процветала Southwest Airlines, когда несколько ее конкурентов просто шли напролом (например, Eastern, Pan-Am, Texas Air, People Express)? Как добивались успеха Circuit City, Tyson Foods и Plenum Publishing, когда их конкуренты настолько быстро сдавали позиции, что теперь едва ли в состоянии сохранить бизнес? Ключевой составляющей в каждом конкретном случае является нечто не вполне различимое, что-то не очень явное, но гораздо более сильное, чем перечисленные выше рыночные факторы. Главной отличительной особенностью этих преуспевающих компаний, их самым важным конкурентным преимуществом, наиболее мощным фактором, который все они выделяют как ключевую составляющую своего успеха, является ***культура их организаций.***

Успех названных фирм определялся скорее ценностями компаний, чем отношением к рыночным силам; скорее заповедями личностного свойства, чем завоеванием позиций в конкурентной борьбе; скорее заботой о понимании ситуации, чем проблемами ресурсного преимущества. По существу, даже трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая воспринималась бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой только с нею организационной культурой. Вспомните имена наиболее преуспевающих фирм, начиная с таких ныне всем известных гиппопотамов, как Coca-Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonalds, Merck, Microsoft, Rubbermaid, Sony, Toyota, и кончая малыми начинаниями в деле предпринимательства. Буквально каждая лидирующая организация, которую вы сможете назвать, будь она малой или крупной, обладает сложившейся, хорошо видимой культурой, четко распознаваемой ее наемными работниками. В ряде случаев она закладывалась основателем фирмы (например, Уолтом Диснеем), иногда формировалась постепенно, по мере того как организация принимала вызовы окружающей среды и преодолевала воздвигавшиеся извне препятствия (например, Coca-Cola). Культуру некоторых организаций последовательно развивали команды менеджеров, ставивших себе задачу систематического улучшения показателей деятельности своей компании (например, General Electric). Короче говоря, стремясь изменить корпоративную стратегию, расширить присутствие на рынке или добиться технологических преимуществ, преуспевающие компании осуществляют нечто особенное внутри себя. Хотя стратегия, рыночное присутствие и технологии, несомненно, важны, преуспевающая фирма ставит во главу угла иную силу. Она появляется благодаря способности совершенно уникальной корпоративной культуры уменьшать степень коллективной неопределенности (иначе, упрощать общую для всех сотрудников систему интерпретации), создавать общественный порядок (т. е. вносить ясность в ожидания членов коллектива), обеспечивать целостность (за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых всеми как вечные и передаваемые из поколения в поколение), создавать чувство причастности к организации и преданность общему делу путем связывания членов группы в одно целое и освещать видение будущего, давая тем самым заряд энергии для движения вперед (см.: H. Trice & J. Beyer, 1993). Таким образом фирма черпает силы при развитии и умелом ведении корпоративной культуры.

Большинство ученых и обозревателей, занимающихся организационными проблемами, ныне осознает, что культура оказывает мощное влияние на производственные показатели деятельности и долгосрочную эффективность предприятий. Впечатляющую картину влияния культуры на улучшение показателей их деятельности демонстрируют результаты эмпирических исследований (см. обзоры: K. S. Cameron & D. R. Ettington, 1988; D. Denison, 1990; H. Trice & J. Beyer, 1993). Одна из публикаций (J. P. Kotter & J. L. Heskett, 1992) освещает результаты интервью с 75 всеми уважаемыми финансовыми аналитиками, работа которых заключалась в пристальном наблюдении за деятельностью определенных индустриальных организаций и корпораций. Каждый аналитик сравнивал показатели двенадцати наиболее преуспевающих фирм с показателями десяти фирм нижнего уровня. Хотя труд аналитика стереотипен, поскольку основан почти исключительно на твердо установленных данных, только один из семидесяти пяти показал, что культура мало влияет на показатели работы фирмы или вовсе не оказывает на них воздействия. Все остальные подтвердили, что культура является определяющим фактором долгосрочного финансового успеха.

В дополнение к влияниям организационного уровня хорошо изучено и воздействие организационной культуры на отдельных людей, например на их моральные качества, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья и эмоциональное благополучие работающих по найму людей (см. обзор S. W.J. Kozlovski, G.T. Chao, E.M. Smith, &J. Hedlung, 1993). Когда затраты на заботу о здоровье по-прежнему растут, впустую сгорая на какой-то не знающей временных пределов высоте; когда размывание преданности наемных работников фирмам ежегодно выливается в миллионы долларов затрат на замену и переобучение персонала; когда организации утрачивают секреты в силу подрывной деятельности и дезертирства; когда не прекращаются судебные процессы и другие формы протеста недовольных наемных работников, воздействие на индивида, лежащее в самой основе организационной культуры, не может не стать сферой особой озабоченности. Более того, как мы покажем ниже, динамика культуры всей своей корневой системой органически связана с изменением людей. Если менеджеры не пожелают благосклонно отнестись к перестройке собственной личности, культура организации будет обречена на состояние окостенелости.

Итак, главной задачей нашей лекции является привлечение вашего внимания к вопросам организационной культуры, ведь она оказывает существенное, порой главенствующее, влияние на улучшения показателей деятельности организации. Поскольку культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, настоятельно необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение организационной культуры и/или управление ею, умели количественно определять ее ключевые измерения, были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений.

Итак, под *организационной культурой* понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям. Как нечто целое культура неуловима. Она обычно вырабатывается в процессе человеческой деятельности и, в свою очередь, влияет на нее.

Там, где люди оказываются вместе, взаимодействуя, они со временем формируют и развивают неписаные, четко не выраженные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение. Эти процессы могут также быть обусловлены внешним воздействием, в том числе целенаправленным. Извне на организационную культуру оказывает влияние социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы, менталитет. Считается, что сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают.

Таким образом, *культура* это социальный феномен, зависящий от поступков людей и их взаимодействия и проявляющийся прежде всего на уровне поведения. Поэтому две организации, даже работающие в одинаковых условиях, могут иметь разные культуры. Специфическая ситуация сложилась в этом смысле и в Украине, где, как отмечают исследователи, зависимость между прибыльностью предприятия и культурой не стала еще столь очевидной, как на Западе (о чем вспоминалось выше), что приводит к деловому эгоизму, игнорированию интересов потребителей, стремлению в первую очередь к личному обогащению, и уж затем к заботам об общей пользе.

Как считает А.А. Погорадзе, применительно к предприятию в качестве самостоятельных правомерно выделять:

1.культуру условий труда;

2.культуру средств труда и трудового процесса;

3.культуру межличностных отношений;

4.культуру управления; культуру работника (нравственную и трудовую).

Культура организации состоит из двух видов **элементов**: субъективных и объективных.

*Субъективная организационная* культура основывается на разделяемых всеми членами коллектива предприятия ценностях и восприятии организационного окружения, существующего вне личности. В нее входит духовная символика в виде объектов, людей и их действий, обладающих привлекательностью для окружающих (образцов поведения), а также традиций организации.

Субъективная культура является ядром управленческой культуры, которая определяется стилем руководства, способами решения управленческим аппаратом возникающих проблем и их отношением к окружающим.

Субъективная организационная культура включает в себя:

- определение ценностей и норм поведения сотрудников;

- осознание каждым членом трудового коллектива себя и своего места в организации;

- создание системы коммуникаций внутри предприятия;

- создание системы питания (место, условия и традиции);

- осознание важности времени и выработку отношения к нему членов коллектива;

- создание и поддержание доброжелательных рабочих отношений между сотрудниками;

- создание непрерывного процесса развития членов трудового коллектива;

- развитие этики, системы мотивации и создание соответствующих условий на рабочих местах.

Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры. Так, под *организационными ценностями*, системой которых должна обладать каждая преуспевающая организация, понимаются свойства тех или иных предметов, процессов или явлений, позволяющие им служить образцами, ориентирами, мерилом поведения организации в целом и ее участников и признаваемые в качестве таковых большинством из них.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, дисциплина, исполнительность, новаторство, инициатива, степень конформизма, трудовая, профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как послушание, власть, централизм, и все большее: коллективизм, ориентация на потребителя, личное творчество, умение идти на компромиссы, децентрализация, служение обществу.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации, отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, задает главные направления деятельности организации, формирует позицию в отношении ее управления (стиль, мотивационные принципы, порядок разрешения конфликтов и пр.) и создают основу ее имиджа, то есть представления о ней у окружающих.

*Объективная организационная* культура обусловлена физическим и материальным окружением, создаваемым в организации. К ней относятся здания, их дизайн, внутренний интерьер, стоянки для автомобилей, сами автомобили и т. п. К объективной культуре относится знаковая символика в виде стиля одежды, знаков отличия статуса, фирменных наград и отличий.

Товарно-знаковая символика является составной частью фирменного стиля (бланки, печати и др.).

*Фирменный стиль* - это совокупность средств и мероприятий, обеспечивающих визуальное и смысловое единство всех товаров фирмы с ее рекламными мероприятиями. Носителем фирменного стиля может быть любой предмет.

Введение организационной культуры происходит постепенно, поскольку, как и любое новшество, встречает на своем пути преграды экономического, личностного и социального характера.

*Экономические преграды:*

- страх потерять работу;

- боязнь снижения зарплаты;

- боязнь снижения социального статуса;

- боязнь увеличения интенсификации труда.

*Личностные преграды:*

- страх оказаться ненужным со своими профессиональными навыками;

- ущемление профессиональной гордости;

- восприятие критики существующих методов работы как личной обиды;

- боязнь повышения монотонности снижает чувство значимости работников в деятельности предприятия;

- нежелание переобучаться;

- страх перед неопределенностью, основанный на непонимании сути нововведений.

*Социальные преграды:*

-нежелание (неумение) адаптироваться к новому социально-психологическому климату;

- стремление сохранить устоявшиеся социальные связи;

- неприязнь к людям, внедряющим новшества;

- недовольство слабым личным участием при внедрении нововведений;

- уверенность в необходимости изменений только для руководства.

Так, элементами управленческой культуры, обобщенно характеризующей уровень организации социально-экономической системы, являются: компетентность, профессионализм, навыки межличностного общения, способ организации производства, выполнения трудовых функций, технология управления и информационного обеспечения, делопроизводства, техника личной работы и пр.

Интересный подход к рассмотрению параметров оргкультуры предлагает В.А. Спивак. Он считает, что использование в украинской практике распространенного в настоящее время подхода к культуре компаний, который основывается на моделях стран с развитым рынком, не является адекватным нашей действительности в связи с различием изучаемых объектов как систем. Спивак предлагает использовать отечественный опыт в данной области, в частности обратиться к работе А.А. Погорадзе «Культура производства: сущность и факторы развития» (1990 г.). Структура культуры производства (то есть организационной культуры), по мнению этого автора, включает в себя пять элементов:

1. Культура условий труда: характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.

2. Культура средств труда и трудового процесса: внедрение достижений науки и техники в производство, уровень автоматизации и механизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов, обеспечение дисциплины.

3. Культура межличностных отношений (коммуникаций): социально-психологический климат в трудовом коллективе, чувство коллективизма, взаимопомощь, наличие и разделение работниками ценностей и убеждений компании, особенности внешних коммуникаций с окружающей средой («паблик рилейшенс»).

4. Культура управления: методы и стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, отношение к персоналу, профессионализм управленцев, методы мотивации и стимулирования, повышение уровня удовлетворенности трудом.

5. Культура работника: нравственная культура (поведение, знание этикета, хороших манер, нравственность, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств) и культура труда (уровень образования и квалификации, отношение к труду, дисциплинированность, исполнительность, творчество на рабочем месте).

Если сравнивать эту классификацию с предыдущими, то становится очевидно, что все они описывают практически одни и те же элементы оргкультуры, отличие заключается лишь в акцентах, группировке факторов и приписываемой им степени значимости

**2. Модели и типы организационной культуры предприятия**

В зарубежной и украинской литературе рассматривается несколько структурных моделей организационной культуры.

Наиболее известной является трехуровневая модель американского психолога Эдгара Шайна, построенная на основе концепции культурологов Ф.Р. Клукхона и Ф.Л. Штротбека. Изучение организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего такие внешние проявления, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, язык, лозунги, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуника­ции, планировка и оформление помещений. Это «видимая» часть организационной культуры. Однако смысл этих внешних проявлений остается непонятным, если неизвестны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно ин­терпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней.

Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Как правило, они формируются руководством компании и доводятся до сведения всех сотрудников. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Шайн называл это «организационной идеологией», которая во многих компаниях непосредственно формулируется в программных документах организации, являясь основным ориентиром в ее деятельности. Заданные ценности, которые могут быть явными или скрытыми, в свою очередь определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

В основе организационной культуры, по мнению Э.Шайна, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой активности, человеческих взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и, соответственно, недостаточно осознаются даже их носителями - членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и, в основном, носят лишь гипотетический характер.

**Уровни организационной культуры**

Изучениеорганизационной культурыначинаетсяс поверхности

**Внешние факты -** видимы, но часто не интерпретируются.

* Технологии
* Архитектура
* Наблюдаемые образцы поведения

**Ценностные ориентации и верования -** требуют более глубокого познания и знакомства, затрагивает более глубокие ценности.

* Проверяемые в физическом окружении;
* Проверяемые только через социальный консенсус.

**Базовые и скрытые предположения -** принимаются подсознательно и бездоказательно

* Отношения с природой;
* Отношение к человеку;
* Отношение к работе;
* Понимание реальности, времени и пространства.

Модель является достаточно универсальной, так как она инвариантна в отношении отраслевой принадлежности организации, этапа жизненного цикла ее развития, формы собственности и т.д. Тем не менее, нам представляется, что при всех своих достоинствах, эта модель носит теоретический характер, используемые категории элементов тяготеют к области изучения антропологов, поэтому ее применение в управленческой практике не всегда удобно.

Можно предложить и более простую модель культуры корпорации, которая представляет собой два организационных уровня.

**На верхнем уровне** представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление. **На более глубоком уровне** располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

В зависимости от того, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные. Первая включает в себя элементы символики: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, обряды и ритуалы, табу, восприятие языка общения и лозунгов. Она служит основой формирования управленческой культуры и принятия решений, то есть стилей руководства и решения проблем. Например, ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Последние бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной — печально известную дедовщину.

Объективная организационная культура обычно соотносится с физическим окружением и восприятием организации: здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, столовая, стоянка для автомобилей и др.

Среди т.н. «уровневых» можно назвать также модель «многослойная луковица». Исходя из предпосылок модели, организационная культура целостна и носит всепроникающий характер, поэтому признаки ее присутствия можно обнаружить во всех организационных процессах и проекциях. Модель демонстрирует, что слои культуры должны быть согласованы друг с другом (см. Рис. 3). В противном случае люди в организации чувствуют дискомфорт, а культура начинает разрушать организацию, вести к сбоям в технологии и взаимодействии с бизнес-окружением.

Известным специалистом в области стратегического менеджмента Г.Джонсоном была предложена модель «культурной сети» организации (см. Рис. 4). Она отражает важнейшие элементы организации, базирующиеся на парадигме (наиболее сконцентрированном выражении системы базовых представлений по Э.Шайну). Недостатком модели можно назвать то, что элементы «сети» не упорядочены иерархически. Например, ритуалы и символы находятся на том же уровне, что и структуры власти или системы контроля.

В работах С.П. Робинс и М. Кубра, при характеристике организационной культуры выделяются следующие параметры (внутренние культурные ценности организации):

* предназначение и цели организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
* старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);
* значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
* обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливая оплата, мотивация);
* роль женщин в управлении и на других должностях;
* критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;
* организация работы и дисциплина;
* степени принятия работниками риска;
* стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп, социальное партнерство);
* процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
* распространение и обмен информацией (как информированы сотрудники);
* характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
* характер социализации (кто с кем общается во время и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.);
* пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);
* особенности внутреннего контроля;
* оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
* система вознаграждения;
* отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации).

Существуют и другие подходы к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих организационную культуру. Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик. В каждой категории выделяются две взаимосвязанные, но отличные особенности культуры. Эти особенности могут служить базой для исследования различных аспектов культуры независимо от того, национальная это или организационная культура, рабочая культура или культура команды.

Модель Денисона разработана компанией «Денисон Консалтинг», партнером Тренинг-Бутика, на основе 15-летнего изучения более 1000 различных организаций, представляющих основные отрасли экономики (производство, сервис, финансы, телекоммуникации и т.д.), а также некоммерческий сектор.

Исходя из того, что в основе любой профессиональной, ориентированной на результат системы лежит человеческий фактор, который является наиболее мощным рычагом осуществления значительных и устойчивых преобразований, в сердце модели Денисона находятся личные убеждения, ценности и ожидания сотрудников организации.

Спектр задач, для решения которых может быть использована модель Денисона, широк – от базовых вопросов экономической эффективности организации, функционирования систем управления и корпоративных коммуникаций до сопровождения процессов слияний и поглощений, реструктуризации, освоения новых рынков, разработки новых продуктов, повышения качества клиентского сервиса и личностного развития руководителей и команд.

Теперь рассмотрим **типы** **организационной культуры** компании.

**Семейно-клановая**. Основной акцент отдел управления персоналом будет делать на процедуры адаптации и процессы развития и поддержания корпоративных ценностей, то есть, помощь в передаче ценностей и внедрение нового сотрудника в коллектив и его ценности. С другой стороны, необходимы постоянные мероприятия и коммуникационные сети для поддержания корпоративной культуры.

В **бюрократической организационной культуре** преимущественно акцент необходимо делать на системах мотивации, обучению процедурам и адаптации в ракурсе адаптации к процессному управлению. Эту организационную культуру можно назвать большой машиной: чтобы работать с машиной, необходимо изучить инструкции.

Кроме того, из-за отсутствия акцентов на личные отношения, возможностей быстрого карьерного роста и направленности на быстрый результат, для высокой эффективности работы в таких компаниях необходимо глубоко продумывать системы материального стимулирования персонала.

В **адхократических организационных культурах** отдел персонала преимущественно развивает направления обучения персонала и стимулирования инноваций. Так как сотрудники очень демократичны, самомотивированы, они требуют динамичной обратной связи, возможностей для самореализации и ресурсов для развития. Все остальное эти люди сделают сами. Конечно, подбор такого персонала требует значительных усилий, хотя, выбор нужных сотрудников всегда нелегкая задача для любой культуры. В адхократической культуре люди сами притягивают лучших из лучших в свою компанию через общение и демонстрацию достигнутых результатов на рынке.

## Отделы персонала рыночной организационной культуры будут делать акцент на процедуры подбора персонала, так как преимущественно процент текучести в таких компаниях очень высок. И, конечно же, системы стимулирования с акцентом на результат и конкуренцию между сотрудниками. Специфика построения процедур отдела персонала в зависимости от типа организационной культуры

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Семейно-клановая | Иерархическая | Рыночная | Адхократическая |
| Кадровое делопроизводство | Все стандарты согласно КЗоТ. Поэтому не зависимо от типа организационной культуры каждому менеджеру по персоналу нужно знать законодательство и правила кадрового документооборота |
| Рекрутинг | Акцент на соответствие корпоративным ценностям («похож на нас») | Основное внимание на квалификационных требованиях, соответствию профессионального уровня | Упор на стрессоустойчивость, ориентацию на результат и желание добиваться результата | Акцент на творческое решение задач, обучаемость, склонность к самостоятельности в работе и завоеванию инициативы |
| Адаптация | Передача ценностей, интеграция в коллектив | Передача процессов, интеграция в процессы отдела, компании | Отсутствие адаптации либо общая информация о продукте (сотрудник принимается по принципу выплывет/утонет) | Обучение и развитие с первого дня, передача информации о ресурсах, которыми может воспользоваться новый сотрудник |
| Обучение | Не системное, по необходимости | Системный процесс, основная цель которого — эффективная работа в процессной системе | Не системно, основная цель — быстрое улучшение результата | Системное обучение, системы самообучения и передачи знаний |
| Оценка | Чаще всего отсутствует, так как оценивать близких людей объективно не возможно | Основной результат — создание кадрового резерва. Процесс очень системный и бюрократический | Как правило, ее нет. Главная оценка — это достижение результата | Основной результат оценки — качественная обратная связь и планы развития персонала |
| Системы мотивации и поощрения | Отсутствуют или же делают акценты на включенности персонала в общий результат: бригадная оплата, партнерство | Системы мотивации сочетают ответы на вопросы: как работает конкретный сотрудник и какой результат при выполнении необходимых процедур | Основной акцент — на результат, а не на том, как его добиваются | Система мотивации и поощрения очень гибкая |
| Корпоративная культура | Акцент на поддержание корпоративных ценностей | Стремление к «очеловечиванию» машины, четко прописанная политика миссий и девизов | Отсутствует либо содержит элементы конкурирующей борьбы | Акцент на самостоятельности, саморазвитии, постоянном обучении |
| Основной вопрос | Кто с нами? | Как сделать? | Чего достигли? | Как сделать лучше? |

Таблица 1.Типы организационной культуры

Важно помнить, что задача руководителя делать компанию более эффективной. Так что, решив разработать еще одно положение или процесс, подумайте, насколько оно необходимо для компании и какие акценты в нем делать. Для этого мы предлагаем отталкиваться от типа организационной культуры в компании, что позволит с большей эффективностью внедрять (реализовать) новый проект, при этом пытаясь наперед понять и предсказать, как воспримутся данные изменения и перемены со стороны людей, работающих в организаци.

**3. Инструментарий оценки организационной культуры**

Анализ многочисленных зарубежных и отечественных исследований

прошлого и настоящего в области организационной культуры показал, что наибольшие споры в содержании данного феномена вызывают три вопроса: во-первых, каким образом точно определять организационную культуру (вопросы определений); во-вторых, какие измерения максимально полно характеризуют культуру (вопросы измерений) и, наконец, в-третьих, какой инструмент применять для ее измерения (вопросы мер).

**Вопросы мер и измерений организационной культуры (ОК)**

Выбор аспектов организации, которым необходимо уделить максимальное внимание при диагностике организационной культуры, и поиск лучших способов ее оценки имеют большое значение. В литературе можно встретить различные подходы к решению этих вопросов. Один из известных и традиционных путей изучения ОК состоит в проведении «этнографического исследования», т.е. глубинного изучения какой-то одной культуры, которое обычно предполагает погружение исследователя в эту культуру в течение продолжительного времени. В отечественной социологии данный метод в последние годы стал использоваться активнее. Так, вопросы этнографического метода в социологии, базирующегося на основе концепций М. Вебера, И. Гоффмана, А. Шютца, являются предметом научного анализа П.В. Романова. В своих работах ученый особое место уделяет анализу социальных отношений в контексте производства, управления, организационной культуры с точки зрения границ применения, познавательных возможностей и эволюции этнографического метода.

Вместе с тем, по мнению Э. Шейна, «этнографическое исследование» – это длительный и трудоемкий процесс, в то время как существуют более предпочтительные и рациональные подходы: *экспериментальный подход* и *клиническое исследование*. Согласно ученому, их преимущество заключается в достаточно быстрых темпах проведения обследования и использовании активных методов сбора данных. Главное допущение Э. Шейна состоит в том, что и в первом, и во втором случае дешифровать существенные культурные представления и разобраться с их взаимозависимостью можно только при совместной работе участников исследуемой организации и сторонних лиц. С одной стороны, совместная работа позволит устранить ошибки, порождаемые субъективизмом сотрудников организации, а с другой, – преодолеть барьер, препятствующий им в осознании сути организации. Согласно автору, изучение ОК возможно в процессе совместной аналитико-дискуссионной деятельности по выделению артефактов, ценностей и определению основных базовых представлений, способствующих или препятствующих решению организационных задач, а также поиску способов преодоления выявленных ограничений в процессе управления культурой.

По мнению Э. Шейна, экспериментальный подход – это «...наиболее эффективный и разумный способ дешифровки культуры, причем сторонний специалист, способствующий проведению процедуры обследования, может не входить в рассмотрение частных аспектов оргкультуры.

Для более детального описания ОК целесообразнее обратиться к «клиническому исследованию». Подход, названный Э. Шейном клиническим исследованием или «интегративным клиническим интервью», сводится к «…серии контактов и совместных изысканий, выполняемых исследователем и заинтересованными лицами, располагающими информацией, являющимися членами организации и воплощающими те или иные аспекты ее культуры». В работе К. Камерона и Р. Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» представлены иные «стратегии» измерения культуры. Они основаны на трех подходах:

1) *холистические* (исследователь погружается в культуру и действует как глубоко сопричастный наблюдатель);

2) *метафорические*(или языковые) – исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих рассказов и бесед;

3) *количественные* – исследователь пользуется вопросниками и/или проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры.

Из обзора литературы видно, что наибольшие споры в среде исследователей организационных культур вызывает количественный подход. Основной вопрос, интересующий ученых, состоит в том, имеет ли он законную силу, или только качественные методы оценки оргкультуры являются достоверными, надежными, валидными и, следовательно, единственными способами обнаружения и описания культуры.

Однако группой ученых (например, А. Петигрю, С. Дейвисом, К. Камероном,Р. Куинном, Р. Килманом и др.) высказана идея, согласно которой для дешифровки культуры достаточно правильно сформулировать систему вопросов. Кроме того, если «погружение» в каждую ОК обязательно, то становится невозможным изучение и сравнение большого количества культур.

В литературе представлен целый ряд шкал, позволяющих количественно измерять организационную культуру и концентрирующих внимание на тех или иных разделяемых работниками культурных нормах, подходах или ценностях: диагностика организационных норм Алена – Дьюера (1980), анкета корпоративной культуры Глассера (1983); опросник организационной культуры Кука – Лафферти (1983); анкета «культурного разрыва» Килмана – Сакстона (1983); вопросник организационных убеждений Сашкина (1985); «профиль организационной культуры» Райли – Хатмана (1988) [21].

Например, опросник Кука – Лаферти позволяет анализировать поведенческие нормы, облегчающие вхождение новых сотрудников в организацию и отвечающие ожиданиям коллег по работе. Похожим образом профиль организационной культуры Райли – Хатмана классифицирует ценности относительно того, что следует считать важным, как себя вести и какие подходы соответствуют ситуации.

По мнению Д. Мацумото, ограниченность подобных способов оценки состоит в том, что все они изучают культуру лишь на уровне отдельных работников, не учитывая при этом влияние национальной культуры и ОК структурных подразделений. Согласно исследователю, до недавнего времени не существовало методов, которые охватывали бы все три уровня ОК (индивидуальный, интраорганизационный и интерорганизационный). Однако в период 1997–1998 гг. появились совместные работы К. Колвина и Д. Мацумото, где представлен новый многоуровневый метод исследования оргкультур (МПОК), позволивший преодолеть ограниченность всех предыдущих изысканий. Вместе с тем, по убеждению К. Камерона и Р. Куинна, наилучший способ анализа базисных ценностей и убеждений – это «использование процедуры анализа неких сценариев, в которых реакция респондентов отражает степень, в какой неписаные сценарии оказываются знаковыми для культуры их собственной организации. Эти сценарии играют роль намеков как эмоционального, так и познавательного свойства, стимулирующих выход на поверхность стержневых атрибутов культуры. Респонденты могут не осознавать критически важные атрибуты культуры, пока им в глаза не бросится намек, включенный в сценарий вопросника». Известная методика конкурирующих ценностей Камерона – Куинна основана на количественной оценке ОК, т.е. использовании ряда вопросов относительно шести важнейших аспектов организации. Вместе с тем представляется очевидным, что методика конкурирующих ценностей (OCAI) также способна анализировать культуру на нескольких уровнях. Так, в поле зрения исследователя оказываются культурные ценности, определяющие поведение в организации не только на индивидуальном, но и на интраорганизационном уровне, что сближает ее с многоуровневым профилем (МПОК). В настоящее время методика конкурирующих ценностей наиболее востребована в среде практиков. Как уже отмечалось, вопрос измерений считается одним из трех наиболее важных и наиболее дискуссионных моментов концепции ОК (наряду с вопросами определений и мер). Согласно теоретическим положениям К. Камерона и Р. Куинна, есть два типа измерений: *содержасодержательные и образцовые.* Содержательные измерения относятся к тем аспектам культуры организации, которые должны играть роль «намеков в сценариях», помогая сотрудникам различать культурные ценности своей организации. Образцовые измерения имеют отношение к профилю оргкультуры, определяемому с помощью балльной оценки по определенной методике.