Введение

Организационная культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации передаются сотрудникам через символические средства духовного и материального окружения организации - стиль поведения и общения, символику и традиции, стиль одежды.

Целью данной работы является:

1. провести сравнительный анализ влияния факторов корпоративной культуры организации российско-итальянского предприятия в соответствии с методом Г. Хофстеде;
2. проанализировать типология корпоративной культуры в соответствии с К. Камероном и Р. Куинном.

Все большее количество товаров и услуг производится крупными транснациональными корпорациями, совместными предприятиями, все труднее становится определять национальную принадлежность товаров и услуг. Продукт может быть произведен в одной стране по технологии другой с участием специалистов третьей страны, и продан во многих других странах. При планировании внешнеэкономической деятельности предприятия, и в частности, международной маркетинговой деятельности, необходимо проводить серьезный анализ международной среды, а именно, экономических факторов, конкурентных, политических (факторов государственного регулирования), правовых и конечно, социокультурных факторов. При исследовании социокультурной среды важно изучить ценности и нормы, языковые особенности страны, специфику восприятия человеком окружающей действительности.

1. Сравнительный анализ влияния факторов корпоративной культуры организации российско-итальянского предприятия в соответствии с методом Г. Хофстеде

Итальянская модель управления интересна по ряду причин. В общем, промышленность Италии не считается в мире настолько же конкурентоспособной, как промышленность Японии или Франции. Все еще довлеет образ хаотичного правительства и неэффективных государственных компаний. Тем не менее, итальянцы демонстрируют необычный динамизм и предприимчивость, создавая промышленность, которая может вступить в соревнование глобального масштаба. Большинство конкурентоспособных итальянских компаний — малые и средние.

Итальянский стиль управления тесно связан с понятием семьи. Итальянцы придают большое значение семье не только в частной жизни; они считают семью важным фактором промышленного развития. Представления о семье они переносят в сферу бизнеса, ожидая от работников организации единства, лояльности и выполнения обязательств, а также проводя четкую границу между «своими» и «чужими». Такой перенос мог бы объяснить, почему итальянцы предпочитают личные контакты: они стремятся создать сети доверенных лиц, аналогичные семье. Понятие семьи часто используется итальянскими менеджерами, когда их просят описать организацию, в которой они работают. Нередко владельцы, управляющие и рабочие тесно связаны с тем или иным регионом, а сама компания напоминает большую семью, объединяющую многочисленных «членов». Именно поэтому многие итальянские компании ориентированы на очень отдаленное будущее и привержены своему делу, так как бизнес и семья в более широком смысле соединены крепкими узами.

В Италии процветает предпринимательство. Итальянцы очень хотят быть независимыми и не боятся рисковать. В этой атмосфере интенсивного соперничества между малыми и средними фирмами постоянно появляются новые компании.

Итальянский стиль управления является более патерналистским. Итальянские менеджеры стремятся к ясности и контролю над неопределенностью. Они особенно подозрительно относятся к сомнительным структурам, таким как матричная организация, искажающая четкие линии командования и компетенции при принятии решений. Стиль их руководства отличается властностью, акцентирует иерархию. Руководители итальянских компаний имеют право на привилегии, а их подчиненные охотнее принимают неравенство. Подчиненные сильно зависят от своих начальников и ожидают от них автократических действий. Право принимать решения принадлежит главным образом высшему руководству или хозяину компании, участвующему во всех аспектах ее деятельности.

В целом, в итальянском подходе к управлению внимание акцентируется на зависимости и автократии, личных отношениях и четком иерархическом порядке, что сводит на нет конфликты [5].

В современной России существует четыре разновидности корпоративных отношений:

1. Если организация функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность, то организационная культура является бюрократически-ролевой. Между сотрудниками таких российских компаний выстроена строгая административная иерархия, при этом каждый работник выполняет определенные трудовые обязанности. Основным источником власти являются не личные качества сотрудника, а положение, занимаемое им в иерархической структуре. Все решения принимаются только руководителем. Бюрократическо-ролевая организационная культура чаще всего встречается в крупных российских компаниях, работающих на достаточно стабильном рынке имеющих твердые позиции.
2. Другой тип организационной культуры в России - силовой, который формируется чаще всего в частных компаниях, где руководитель является менеджером и хозяином. Помимо административной власти, он также наделен явно выраженными лидерскими качествами. Вокруг того лидера сформирован особый круг приближенных сотрудников, с помощью которых он осуществляет руководство, но последнее слово всегда остается за ним. Сотрудники в компании с такой культурой могут быть менее ограничены в своих действиях, чем в бюрократическо-ролевой организации, более инициативны и даже принимают участие в решениях. Но за ними осуществляется более жесткий контроль. Помимо формального исполнения обязанностей, от людей требуется проявление личной лояльности к своему шефу, и именно этот факт является решающим. Силовую организационную культуру предпочитают компании, находящиеся в стадии формирования, поскольку она способствует мобильности и легкой адаптации к любым изменениям на рынке. Однако мобильность фирмы зависит от личностных и профессиональных качеств ее лидера.
3. Некоторые российские предприятия успехом своей деятельности обязаны личностно-ориентированной организационной культуре. В таком коллективе, как правило, работают специалисты с высоким уровнем профессионализма и личной ответственности. Личностная организационная культура предоставляет огромные возможности, как для удовлетворения амбиций, так и для реализации личных интересов и инициативе сотрудников. В ее основе лежат способность специалистов договариваться между собой и их независимость друг от друга. Как правило, деятельность работников не контролируется "сверху", а только координируется. Подчиненные обладают большой самостоятельностью и могут работать по гибкому графику. Главный критерий эффективности в таких компаниях - профессиональное и четкое исполнение взятых на себя обязательств. При этом в фирмах с личностной организационной культурой, как правило, культивируются артельные, общинные, товарищеские отношения между сотрудниками. Для данного типа культуры характерна иерархичность отношений: руководитель занимает положение первого среди равных, а все решения принимаются коллегиально. Рядовые сотрудники в этом непосредственно участвуют и всегда в курсе планов руководства. Российские организации, деятельность которых строится по этому типу, чаще существуют в адвокатских конторах, консалтинговых фирмах, архитектурных бюро, дизайнерский студиях.
4. Четвертая разновидность организационных отношений в России - целевая культура. Она формируется в фирмах, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Организации с целевой организационной культуры имеют довольно размытую структуру. И, тем не менее, должностные обязанности каждого работника здесь четко ограничены и расписаны, каждый отвечает за свой участок. Работа сотрудников жестко контролируется, и иногда используется система отчетности. Руководитель в таких организациях обычно выполняет функции "координатора" и не подчеркивает своего лидера. Как и в фирмах с личностной культурой, решения принимаются коллегиально, и сотрудники имеют доступ ко всей внутренней информации. Целевая культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

Итак, разновидности организационных отношений в России позволяет руководству выбирать тип организационной культуры для своего предприятия, которая расставляет акценты внутрикорпоративных отношений, что накладывает заметный отпечаток на успешность деятельности организации в целом [1].

Очень неплохо при анализе культур зарекомендовала себя модель голландского ученого Г. Хофстеде. Изучая влияние национальной культуры на организационную культуру, возможность сращивания элементов разных культур в одной организации, Хофcтеде выделил четыре переменных, определяющих специфику культуры: дистанция власти, индивидуализм - коллективизм, стремление избежать неопределенности, мужественность - женственность культуры.

Индивидуализм имеет место в случаях, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, своей семье. Сотрудники организации не желают вмешательства в личную жизнь, дистанцируются друг от друга, считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы. Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность. Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, ждут защиты от предприятия, они достаточно лояльны своей организации. Индивидуализм как ориентация работника свойственен России, а Италии - коллективизм.

Второй параметр, дистанция власти, измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. В культурах с высоким уровнем дистанции власти сотрудники редко выражают свое несогласие с решениями руководства, принимают директивный стиль руководства, структура организации как правило многоуровневая с тенденцией к централизации (Италия). В культурах с низким уровнем дистанции власти сотрудники предпочитают демократический стиль руководства, при необходимости выражают несогласие с мнением начальства, организационная структура чаще плоская, децентрализованная. По моему мнению, Россия по отношении к этому параметру занимает пограничное положение с учетом выше рассмотренных корпоративных отношений этой страны.

Параметр, стремление избежать неопределенности, измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций и стремятся их избегать. Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения. В культурах с высоким уровнем избегания неопределенности, таких как российская, руководители организаций, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность. В культурах с низким уровнем избегания, например, итальянская, неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать на себя ответственность.

Параметр, мужественность-женственность, указывает на доминирование в обществе маскулинных (напористость, настойчивость, добывание денег) или фемининных (забота о ближних, поддержание теплых отношений, жизненные удобства) ценностей. Измерение мужественности – женственности имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, для разрешения конфликтов. Маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминистские общества. В мужской культуре мужчина должен зарабатывать деньги, а женщина - воспитывать детей, в жизни важен успех, деньги, хорошие материальные условия. В женской культуре мужчина может, как зарабатывать деньги, так и заниматься домашним хозяйством, важен не успех, а качество жизни, хорошие отношения, солидарность. Мужская культура свойственна как России, так и Италии [2].

2. Типология корпоративной культуры в соответствии с К. Камероном и Р. Куинном

К. Камерон и Р. Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям. В рамках первого измерения, одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие - если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры и представлены ниже на рис.2.1. Данная типология представляет практическую ценность, так как охватывает ключевые характеристики культур, в т.ч. в области управления персоналом, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры предприятий. Инструментом оценки текущей культуры и ее предпочтительного состояния является разработанная авторами типологии анкета. Методика построения профилей организационной культуры (OCAI) является достаточно известной и популярной среди западных и отечественных консультантов. Многочисленные исследования, проведенные на российских предприятиях, показывают, что для большинства компаний характерно стремление персонала развиваться в направлении клановой культуры, особенно в вопросах стиля лидерства, который является, по сути, связующей нитью между организацией и ее работниками. Поэтому для современного российского лидера развитие клановых навыков и компетенций представляется весьма перспективным и необходимым для того, чтобы быть активным проводником организационной культуры среди работников. Таким образом, получается, что у клановой культуры фокус на гибкости, индивидуальности и интеграции, у адхократии высокие показатели гибкости и внешнего позиционирования, у иерархической культуры - контроля и стабильности, а у рыночной культуры - внешнего позиционирования и дифференциации [3].



Рис. 2.1. Типология корпоративной культуры

Подробнее о каждом типе организационной культуры:

1. Иерархическая культура. Этот тип культуры был описан еще в конце XIX века Максом Вебером. В тот период главным вопросом управления являлось продуктивное производство товаров и услуг. На рынке доминировали крупные иерархические структуры, которые за счет экономии на масштабах производства обеспечивали низкие издержки и были конкурентоспособны в условиях ценовой конкуренции. Целью таких организаций было обеспечение рентабельного, надежного, плавного и предсказуемого выпуска продукции. Таким образом, иерархическая организационная культура характеризуется высокой формализованностью и структурированностью, большим вниманием к процедурам, организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Критериями успеха являются надежность поставок, соблюдение графиков, низкие затраты. Камерон и Куинн подчеркивают, что данный тип культуры в особенности свойственен большим организациям, чаще государственным, с большим количеством стандартизированных процедур и иерархических уровней. Отношение к персоналу в такой культуре сводится к отношению к «винтику» системы, при этом каждого человека возможно заметить на «равноценного» по умениям и навыкам. В сотруднике ценится, прежде всего, исполнительность.

Таким образом, основа любой компании, с выраженной иерархической организационной культурой, - это специфический набор правил. Правила могут изменяться, но остается приверженность существующим формальным правилам. Как правило, сотрудниками таких компаний становятся люди, для которых размеренный ход вещей представляет большую ценность, чем бессонные ночи, проведенные в поисках лучшей рекламной фразы или маркетинговой стратегии. Укрепление лояльности происходит через убеждение, что принятый порядок вещей упрощает жизнь, и это важно. Ценности, на которых строится компания, должны в значительной степени разделяться и сотрудниками, тогда они чувствуют себя вполне комфортно. Также на повышение приверженности влияют дополнительные социальные трансферты (бесплатное питание, медицинское страхование и пр.).

2. Рыночная культура. Следующий тип организационной культуры стал обретать популярность в конце 60-х по мере усиления конкуренции на рынке. Такая форма организации функционирует как рынок, т.е. ориентирована на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает по другим принципам, главный фокус направлен на операции с внешними клиентами и достижение конкурентного преимущества. Стержневые ценности - конкурентоспособность, продуктивность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм. Основная цель организации - победа в конкурентной борьбе, рыночное доминирование, а отношение к персоналу как к средству для достижения цели. Кроме того, в такой организации поощряется соперничество и конкуренция внутри компании: и между подразделениями, и между отдельными индивидами.

Лояльность в компании с рыночной организационной культурой довольно часто покупается за хорошую зарплату, дополнительные выплаты. Для того чтобы повысить лояльность сотрудников компаний данного типа, необходима выверенная, долгосрочная программа материального стимулирования. Она может включать в себя и продажу акций предприятия, и специальные пенсионные фонды. Поддержание приверженности достигается также за счет постулирования целей и ценностей компании, за счет разделения персоналом этих ценностей и ощущения принадлежности данной компании. В такой организации важно подчеркивать индивидуальный вклад работника в достижение целей организации.

3. Адхократическая культура. Это культура организации, способной наиболее гибко и быстро реагировать на чрезвычайно бурные внешние изменения, сочетая в себе принципы новаторства и поощрения творчества. Слово адхократия происходит от латинского выражения ad hoc (по случаю) и определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Адхократии - временные структуры, которые можно быстро реконфигурировать, если возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Таким образом, это проектные культуры, свойственные больше компаниям, занимающимся научными исследованиями, новейшими разработками, например, в сфере космоса или биотехнологий.

Приверженность в рамках адхократической культуры достигается за счет желания быть на острие изменений, там, где «кипит жизнь». Если это важно для работника - он становится лояльным. Для повышения лояльности сотрудники должны постоянно слышать, видеть и чувствовать, что они – «двигатели прогресса». И в данном случае, развитие лояльности состоит из пропаганды тех ценностей, которые важны для конкретной организации. Приверженность достигается за счет индивидуальности, поощрения риска и предвидения будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т.п.

4. Клановая культура. Данная форма организации называется клановой, поскольку напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм в конце 1960-х, начале 1970-х гг. ряд исследователей пришли к заключению о существовании фундаментальных различий между рыночными и иерархическими формами организационных конструкций в Америке и клановыми формами этих конструкций в Японии. Фирмы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью, чувством «мы». Они больше похожи на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Типичными характеристиками организаций кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними.

Успехи японских фирм, которые приняли и реализовали эти принципы после второй мировой войны доказали, что такое ведение дел эффективно для бизнеса. Например, было установлено, что когда бурная и быстро меняющаяся внешняя среда создает менеджерам трудности в долгосрочном планировании и когда принятие решений сопряжено с неопределенностью, то эффективным способом координации организационной деятельности становится уверенность в том, что все наемные работники разделяют одни и те же ценности, заповеди и цели и действительно привержены компании. Именно данная форма организационной культуры тесно связана с понятием приверженности и использует наиболее эффективные методы при ее построении и поддержании [4].

Заключение

В заключении хотелось бы особо отметить, что знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия в условиях глобализации бизнеса, регулировать спорные вопросы. При анализе организации, конечно, важно оценивать финансовое положение компании, производственный потенциал, выпускаемый продукт, маркетинговые стратегии, персонал, но не менее важно изучать национальную и корпоративную культуру организации

Для того чтобы понять, как работают компании в условиях различных культур, нужно уметь выйти за пределы собственных культурных стереотипов. Любопытство, открытость и желание достичь взаимопонимания — хорошие качества для межкультурного управления. Мы многому можем научиться у других культур; неверно было бы не рассматривать это как замечательную возможность. Культурный этноцентризм не только неуместен в современном мире, он полностью устарел.

Список использованной литературы

1. Акперов И.Г., Масликова Ж.В. Особенности формирования организационной культуры в современной России // Вестник Российской коммуникативной ассоциации. – 2002. – № 1. - C. 5-7.
2. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 305 с.
3. Лапина Т.А. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие. – Омск: Издательство Омского государственного университета, 2002. – 97 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
5. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002. – 207 с.