

Лекция №7. Организационная культура

7.1. Ключевые понятия

Культура – это связь людей, а цивилизация – это сила вещей.

М. М. Пришвин

Культура – это среда, растягивающая и питающая личность.

П. А. Флоренский

Культура (лат. Cultura возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) характеризует мир человека и включает в себя ценности и нормы, верования и обряды, знания и умения, обычаи и социальные институты, язык и искусство, технику и технологию и т. д.

Все организации, независимо от формы собственности и целей деятельности, создаются и живут в определенной среде, носящей название культура. Она действует вне и внутри организации, во многом определяя смысл существования как самой организации, так и работающих в ней людей.

Организационная культура:

- *во-первых*, одна из организационных подсистем, выполняющая функцию адаптации организации к внешней среде и идентификации ее сотрудников;

- *во-вторых*, атрибут (свойство) группы, отражающий поведенческие нормы, ритуалы, символы и мифы.

Принято различать объективную, субъективную и доминирующую организационную культуру. *Объективная организационная культура* связана с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, местоположение, оборудование, мебель, цвета, объем пространства, удобства. *Субъективная организационная культура* определяется особенностями группового восприятия организационного окружения (ценности, нормы, роли, герои информации, мифы, образы, ритуалы). Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры руководителя. Специфика организации больше всего проявляется в

субъективной. Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством членов организации.

Заслуга в раскрытии значения культуры для успеха компании принадлежит Т.Дж. Питерсу и Р.Х. Уотермену, консультантам компаний, которые в поиске причин сверхдостижений проанализировали 62 преуспевающие американские компании и пришли к выводу, что компании, которые по оборотам финансов в буквальном смысле слова были вне конкуренции, имели нечто не вполне различимое - особую культуру организации.

Оказалось, что *успешные организации объединяет ряд верований и ценностей организационной культуры*, ведущих эти организации к успеху:

1. Вера в действия: лучше что-то делать, чем ничего не делать. Решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

2. Связь с потребителями. Удовлетворение потребителя составляет сердцевину организационной культуры.

3. Поощрение автономии и предприимчивости. Предоставляется определенная степень самостоятельности для проявления творчества и риска. Эта культурная норма распространяется через легенды и истории о своих «эдисонах».

4. Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности. Уважение к людям - путь к успеху.

5. Знание того, чем управляешь. Непосредственные контакты руководителей с подчиненными на их рабочих местах.

6. Не заниматься тем, чего не знаешь.

7. Простая структура и немногочисленный штат управления. Положение менеджера определяется не количеством подчиненных, а его влиянием на результат. Поэтому стремятся не увеличивать штат, а повышать качество.

8. Одновременная гибкость и жесткость. Высокая организованность достигается за счет того, что все понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость достигается за счет сведения к минимуму «руководящего» вмешательства. Появляется гибкая структура административного контроля.

Последовавшее за этим открытием изучение организационной культуры показало, что она выполняет ряд важнейших функций. **Функции организационной культуры:**

- *охранная*: барьер для проникновения тенденций и ценностей;
- *интегрирующая*: формирование групповой идентичности;
- *регулирующая*: задает однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов;
- *заменяющая*: формальные и официальные механизмы;
- *адаптивная*: ускоряет и облегчает процесс социализации;
- *образовательная*: расширяется количество и качество экономических ресурсов;
- *управление качеством*: продуцирует внимательное и серьезное отношение к работе.

Существует также понятие **«корпоративная культура»**. Корпоративная культура («клей», скрепляющий разные части организации) - это традиции, привычки; общие стереотипы мышления; служебный этикет; организационная идеология. Цель корпоративной культуры - обеспечение высокой прибыльности организации посредством совершенствования управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделяется лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитанию у работников отношения к организации как к своему дому, развитию способности в деловых и личных отношениях опираться на установленные нормы поведения, решать любые проблемы без конфликтов.

7.2. Компоненты и уровни организационной культуры

Организационная культура включает следующие компоненты:

- *Мировоззрение*: направляет действия членов организации в отношении других сотрудников, ее клиентов и конкурентов.
- *Культурные ценности*: доминирующие ценности, символы, мифы.
- *Нормы*: применяются повсеместно, «правила игры».
- *Поведение*: проявляется при взаимодействии и общении, ритуалах, церемониях.
- *Психологический климат*: проявляется при взаимодействии с сотрудниками.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку: можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый новый сотрудник часто проходит через определенную процедуру знакомства с нормами, принятыми в организации, когда более опытный сотрудник детально знакомит его с тем, что и как следует делать, к кому обращаться с теми или иными вопросами, как успешно выполнить то или иное задание.

Уровни организационной культуры, которые впервые описал Э. Шейн, отчетливо различаются по степени наблюдаемости и возможности ими управлять.

Поведенческий уровень проявления организационной культуры.
Поведенческий или «поверхностный» уровень включает видимые внешние факты, присущие организации, т.е. все то, что можно воспринимать: *применяемая технология; использование пространства и времени; наблюдаемое поведение; язык; лозунги.*

Изучение организационной культуры начинается именно с этого уровня, оценить который гораздо проще, чем остальные.

Поведенческий уровень культуры - это свод неписаных норм и правил. Исторически многие проявления организационной культуры могут иметь источник в виде письменных положений, правил, распоряжений. Если они оказались действенными, соответствующими обычному порядку ведения дел на предприятии, зафиксированные в документах нормы и правила начинают жить собственной жизнью, выполняя функцию регуляции организационного поведения. Поведенческий уровень организационной культуры находится в непосредственной связи с формальными аспектами функционирования организации. Регламенты и процедуры - это неотъемлемая часть организационной культуры. Поведение проявляется при взаимодействии и общении людей, в ритуалах и церемониях, в различного рода символах. Постороннему человеку, как только он ступает на порог организации, становится очевидна эта сторона культуры, ее противоречивость.

Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками, это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношение людей друг к другу. *Поведение* - индивидуальная форма, зависящая не только и не столько от требований организации, сколько от психофизиологических и психологических особенностей, но организационная культура устанавливает определенные барьеры для тех или иных личностных проявлений.

Типовые представители, их характеристики и место в организации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Уровни в ценностно-поведенческой сфере

Уровень-типаж	Характеристика
Реактивный	Нет никаких ценностных устоев, действуют исходя из физиологических потребностей. <i>В организациях отсутствуют</i>
Стадный	Неуклонно следуют массой, беспрекословно следуют указаниям лиц, облеченных властью

<i>Эгоцентричный</i>	Ярко выраженные индивидуалисты. Уступают только жесткому давлению власти
<i>Ригидный</i>	Тяжело переносят неопределенность, отвергают лиц с иными системами ценностей, навязывают свой собственный взгляд
<i>Манипулятивный</i>	Стремление достичь собственные цели путем манипулирования другими. Прагматичны, активно стремятся к высокому положению и признанию
<i>Социоцентрический</i>	Стремление к созданию гармоничных отношений с окружающими. Отвергают приоритет цели над средствами. Отвергают давление и манипулирование
<i>Экзистенциальный</i>	Комфортно чувствуют среди людей с различными ценностями, в условиях неопределенности. Противники политики ограничений, произвола властей

Среди менеджеров (по результатам зарубежных исследователей) наиболее распространены два уровня поведения: ригидный и манипулятивный.

Поведение, демонстрируемое в рамках организации, корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля. Как правило, это касается поведения в сфере межличностных коммуникаций.

Ценностно-символический уровень проявления организационной культуры. «Срединный» (ценностный) уровень ценностей и символов включает ценности, верования и мифы, разделяемые членами организации. Этот уровень организационной культуры требует более глубокого познания и близкого знакомства, его можно измерить с помощью интервью и психологических тестов. Выделяют:

- *ценности, доминирующие в организации;*
- *организационную мифологию, символы, включающие высказывания, произведения искусства и физические объекты, которые наполнены в культуре организации определенным смыслом.*

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которые человек использует в своей жизни для оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей. В качестве ценности может выступать любой объект: конкретное материальное благо, абстрактные смыслы или духовные

идеалы: все то, что воплощает в себе общественные идеалы и выступает благодаря этому как эталон должного.

Создание собственной «мифологии» - процесс кропотливый. Одно из ее направлений характеризуется высказыванием: «народ должен знать своих героев» - и предполагает создание ореола героя для кого-либо из организаторов фирмы или ее сотрудников. Какой-либо персонаж (живой или умерший) должен обладать характеристиками в высшей степени ценными для данной культуры и служить ролевой моделью поведения для сотрудников. Если подходящего персонажа среди своих не находят, то его привлекают со стороны, пригласив в качестве почетного президента. В качестве человека-символа может быть привлечен и исторический персонаж. Важно основание, усиливающее различие своих от не своих.

Срединный уровень можно корректировать, если прикладывать значительные управленческие усилия в течение длительного времени. Освоение и принятие рядовыми работниками новой миссии фирмы, провозглашенной руководством, не могут быть гарантированы без ряда дополнительных мероприятий, общий смысл которых состоит в снятии разного рода охранительных и познавательных блоков, сформированных у человека ранее.

Формирование индивидуальных ценностей можно представить как процесс интериоризации (присвоения) личностью социальных ценностей. Д. Леонтьев выделяет три *взаимопереходящие формы существования ценностей*: общественные идеалы, предметное воплощение этих идеалов в деяниях или произведениях конкретных людей и мотивационные структуры личности («модели должного»), побуждающие ее к предметному воплощению в своем поведении и деятельности общественных ценностных идеалов.

Упрощенно схема взаимопереходов между формами существования ценностей выглядит следующим образом: «общественные идеалы усваиваются личностью и начинают в качестве *«моделей должного»* побуждать ее активность,

в процессе которой происходит предметное воплощение этих моделей; предметно воплощенные ценности, в свою очередь, становятся основой для формирования общественных идеалов и т. д. по бесконечной спирали» (рис.1). Промежуточным звеном, опосредующим этот процесс, выступает система ценностей референтной для индивида малой группы.

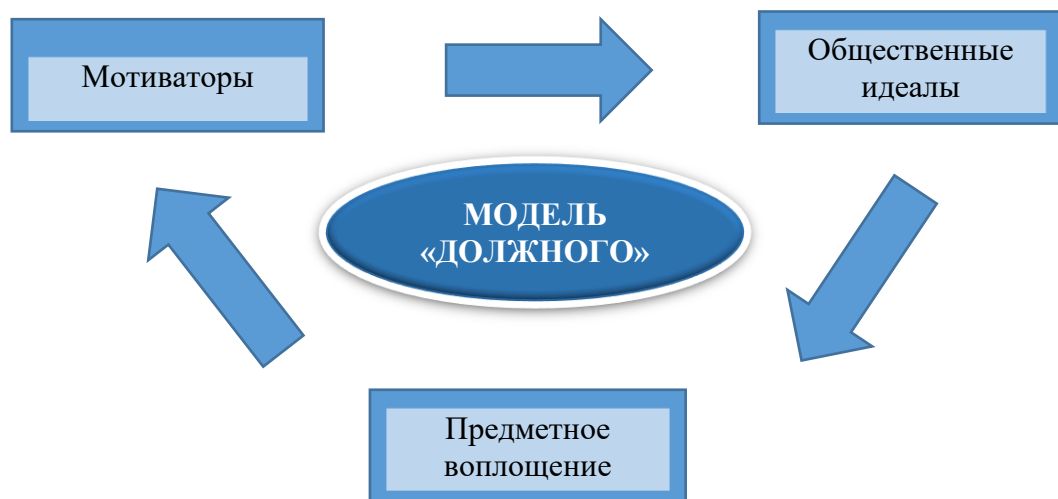


Рис.1. Взаимопереходящие формы существования ценностей

Существуют различные типологии ценностей личности. Приведем две классификации, которые наиболее признаны и наиболее полно отражают спектр ценностей отдельного человека.

Общеизвестны два класса ценностей, которые выделил М. Рокич:

1. *Терминальные ценности* – это убеждения в том, что некая конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;
2. *Инструментальные* - убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства. В таблице 2 представлены цели - ценности и ценности - средства.

Таблица 2

Ценности цели и ценности средства

Терминальные ценности (цели жизни и понимание мира)	Инструментальные ценности (средства достижения цели)
Установочные (добро – зло) Экономические (полезно – вредно) Эстетические (гармония – хаос) Социальные (любовь – ненависть) Теоретические Политические Религиозные	Принципы жизнедеятельности Психологическая структура личности Предпочитаемые черты характера Допустимое поведение для достижения целей

Альтернативы, определяющие ценностные ориентиры руководителя, представлены в таблице 3.

Таблица 3

Ценностные ориентиры руководителя

Альтернативы, определяющие ценностные ориентиры руководителя	
Власть	Нужно ли относиться к ней с уважением или подвергать сомнению. Нужно ли делиться властью
Равенство полов	Нужно ли относиться одинаково к мужчинам и женщинам, или женщины имеют особые привилегии
Равенство рас	Могут ли расовые различия влиять на отношения
Возраст	Зависит ли отношение к людям от их возраста
Профессиональное положение	Насколько сильно влияет на мнение о человеке его образование
Результат работы	Что можно считать удовлетворительным результатом. Чем можно пожертвовать ради работы
Помощь другим	Должны ли люди отвечать за последствия своих поступков. До какой степени необходимо помогать
Поощрение\наказание	До какой степени навязывать образцы. Какой вид наказания действует лучше других
Законность	Всегда ли следовать духу закона
Выигрыш \проигрыш	Что означает одержать победу

Трудовые отношения в значительной степени управляются психологическим контрактом. *Психологический контракт* – незаписанные,

невысказанные надежды и динамика психологических взаимоотношений между работодателем и работников (Уолтер Торноу, 1988).

Психологический контракт - это модель «встречных ожиданий», в которой отражено, как соотносятся ожидания работника и работодателя. Он показывает, что работник предполагает дать организации и что получить он нее, и что организация предполагает дать и получить взамен. Эти ожидания могут быть деловыми и выражаться, например, в деньгах или отработанных часах, или могут принимать форму отношений, например, доверия или преданности. Если работник и работодатель не разделяют общей точки зрения на эти взаимные ожидания, то в организации, скорее всего, появятся проблемы (рис.2).



Рис.2. Базовая модель психологического контракта

Особенности психологического контракта: предполагает ожидания и обещания с обеих сторон; обещания и ожидания имеют формальный и неформальный характер; обещания и ожидания касаются не только деловой сферы, но и сферы взаимоотношений.

Ожидания со стороны работодателя: приверженность; компетентность; усилия; подчинение.

Со стороны работника: уверенность в том, что руководство организации сдержит свои обещания, т.е. «выполнит сделку»; отношение к работникам с позиций справедливости, равенства и стабильности;

- гарантия занятости;

- возможность проявить компетентность;
- ожидание карьерного роста и условия для развития умений и навыков;
- вовлеченность в трудовой процесс и возможность влияния.

Мировоззренческий уровень проявления организационной культуры.

Глубинный, или мировоззренческий уровень самый сложный для изучения и понимания. Он включает базовые предположения, которые принимаются бездоказательно (отношение к природе, работе, человеку, а также понимание реальности, времени и пространства) и подсознательно усваивается членами организации. Глубинный уровень имеет национальную, религиозную составляющую и поэтому с трудом корректируется. Мировоззрение почти не наблюдаемо в том смысле, что не каждый человек в состоянии сформулировать основные постулаты, которые приводят в действие его поведение. Чтобы понять мировоззрение подчас требуются многочасовые беседы, в которых человека расспрашивают о мотивах тех или иных его поступков. С психологической точки зрения, часто проще воспользоваться не объяснением человеком собственных поступков, а просьбой объяснить, почему так или иначе поступил другой человек или беседой о каком-либо местном герое. Из такой беседы можно получить информацию о критериях успеха и способах его достижения, культивируемых в данной социальной среде. С мировоззрением работать сложно, его проще учитывать и использовать, не нарушая правил, которые были восприняты членами организации «с молодых ногтей».

7.3. Модели организационной культуры

Модель организационной культуры Т. Дил и А. Кеннеди (1982 г.) показывает, что наибольшее воздействие на культуру организации оказывает ее социальное и деловое окружение. Взяв за основу два параметра: степень риска и скорость получения обратной связи, были получены четыре модели организационных культур: «крупных ставок», бюрократии, «крутых парней», «усердной работы» (рис.3).



Рис.3. Модель Организационной культуры (Т. Дил и А. Кеннеди)

Рассматривая различные организации, предлагается обращать внимание на пять параметров, по которым они могут быть существенно различны: тип организации; сильные и слабые стороны; особенности поведения; привычки.

Характеристика различных культур по данным параметрам представлена в таблице 4.

Таблица 4

Организационная культура и ее характеристики

Критерий	Характеристика
Характеристика культуры «Процесса»	
Тип организации	Банки, страховые компании, коммунальные, фармацевтические, финансовые предприятия, правительственные учреждения
Поведение	Осторожно и бережно относятся к порученной работе. Хорошо организованы и пунктуальны. Внимательны к каждой мелочи. Следуют установленным правилам
Сильные стороны	Приносят на рабочее место порядок и организованность
Слабые стороны	Много бюрократической волокиты. Инициатива подавляется
Привычки	Одеваются соответственно положению. Живут в квартирах или скромных домах. Любят виды спорта, в которых можно наслаждаться самим процессом. Любят обсуждать различные письменные документы
Характеристика культуры «Крупных ставок»	

**МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

Тип организации	Нефтяные, авиакомпании, горнодобывающие, металлообрабатывающие, военные предприятия, производители средств производства, инвестиционные банки
Поведение	Могут долгое время терпеть неопределенность. Всегда перепроверяют свои решения. Обладают хорошей технической подготовкой. Уважают авторитеты
Сильные стороны	Могут делать изобретения и научные открытия
Слабые стороны	Очень медленно выполняют задания
Привычки	Одеваются соответственно положению. Жилье соответствует статусу. Любят такие виды спорта, в которых результат неясен до конца игры. Старшие выступают наставниками по отношению к младшим
Характеристика культуры «Крутых парней»	
Тип организации	Организации: строительные, косметические, управления и консалтинга, теле- и радиовещательные, предпринимательство
Поведение	Индивидуалисты, жесткие установки, суеверны. Признают риск по принципу «все или ничего»
Сильные стороны	Могут быстро делать дело
Слабые стороны	Прошлые ошибки ничему не учат. Все носит краткосрочный характер. Игнорируют ценность сотрудничества
Привычки	В одежде избегают крайностей. Живут в типовых домах. Предпочитают командные виды спорта
Характеристика культуры «Усердной работы»	
Тип организации	Недвижимость, компьютерные фирмы, торговля автомобилями, магазины, крупные предприятия торговли Недвижимость, компьютерные фирмы, торговля автомобилями, магазины, крупные предприятия торгов
Поведение	Как правило, дружелюбны и располагают к себе. Используют командных подход. Не суеверны
Сильные стороны	Могут в короткие сроки выполнить большой объем работы
Слабые стороны	Ищут быстрые одноразовые решения. Их задачи рассчитаны на короткие сроки. Больше настроены на действия, чем на решение проблем
Привычки	Одеваются модно. Живут в престижных районах. Любят индивидуальные виды спорта. Любят состязаться в словесных поединках

Модель Ч. Хэнди предлагает иные *критерии различения организационных культур*: тип организации и основа системы власти; процесс принятия решения и контроль за исполнением; тип менеджера; отношение к людям; степень адаптации к изменениям. Соответственно, выделяют четыре культуры: власти, должности, задачи, личности.

К. Куинн и Р. Куинн предлагают использовать то, что они называют рамочной конструкцией конкурирующих ценностей и предложили свой вариант

различия организационных культур. Краткие характеристики различных культур представлены в таблице 5.

Таблица 5

Модель организационной культуры (Ч. Хэнди)

Критерий	Характеристика
Культура власти (культура Зевса)	
<i>Тип организации</i>	Небольшие организации (коммерция, малый бизнес, финансовые)
<i>Основа системы власти</i>	Сила личности, сила ресурсов. Центр организации, ее движущая сила – руководитель, наделенный харизмой. От него расходятся лучи власти
<i>Процесс принятия решения</i>	Принимаются быстро в результате баланса влияния
<i>Контроль за исполнением</i>	Централизованный, по результатам, через контролеров
<i>Тип менеджера</i>	Ориентация на власть и результат, любит риск, «толстокожий»
<i>Отношение к людям</i>	Люди – средство для достижений организационных целей. Привлекаются нужные для дела люди, которых стараются «полностью вписать в организацию»
<i>Степень адаптации к изменениям</i>	Быстро реагируют на события, но сильно зависят от способностей того, кто стоит в центре
Культура должности (культура Аполлона)	
<i>Тип организации</i>	Крупные с механической структурой. Классическая бюрократия: высокая степень формализации и стандартизации, наличие сильных специализированных элементов. Строгое распределение ролей
<i>Основа системы власти</i>	Сила положения. Влияние регулируется правилами и положением
<i>Процесс принятия решения</i>	Формализованные решения принимаются наверху
<i>Контроль за исполнением</i>	Осуществляется сверху с соответствии с установленными правилами
<i>Тип менеджера</i>	Любит безопасность, предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли
<i>Отношение к людям</i>	Приветствуются надежность, исполнительность, профессионализм, который проявляется в надлежащем месте. Независимость и инициативность – не в чести
<i>Степень адаптации к изменениям</i>	Плохо адаптируются к изменениям, успешно действуют в стабильных условиях. Больше функционирует, чем стремится к какой то цели
Культура задачи (культура Афины)	
<i>Тип организации</i>	Небольшие организации с органической структурой (НИИ, конструкторские фирмы)
<i>Основа системы власти</i>	Сила специалиста. Основная часть власти и влияния находится в точках пересечения – узлах сети. Командный дух, а не индивидуальный результат
<i>Процесс принятия решения</i>	Решения принимаются на групповом уровне
<i>Контроль за исполнением</i>	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры

**МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

Тип менеджера	Координатор компетентных исполнителей, оценивает по результатам, гибкий, регулирует взаимоотношения
Отношение к людям	Объединение сотрудников и организации, формируются команды. Поощряется инициатива, раскрываются таланты. Приветствуются компетентность, самоуверенность и энергичность, стремление к новому, отрицается стабильность
Степень адаптации к изменениям	Организация гибкая, хорошо адаптируется, легко реформируется. Нацелена на требования рынка. Быстро меняет состав группы. Сложности возникают, если ресурсы ограничены
Культура личности (культура Дионисия)	
Тип организации	Небольшие для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила личности (специалиста), которая рассматривает организацию как ресурс для развития своих талантов, способностей или приобретения материальных благ
Процесс принятия решения	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Контроль и иерархия невозможны. Только обоюдное согласие
Тип менеджера	Организация сложно управляема. Может оказывать давление на личность, контролируя ресурсы
Отношение к людям	Руководствуются своими личными и профессиональными ценностями. Приветствуются уникальность, креативность, независимость, самостоятельность
Степень адаптации к изменениям	Хорошая адаптация

Одной из наиболее известных классификаций деловых культур является модель голландского ученого Г. Хофстеде. Преимуществами этой классификации являются ее научная обоснованность и практическая полезность. В своей работе Г. Хофстид не только проанализировал базовые ценности различных народов, но и предложил определенный способ численного измерения параметров культур для различных стран (таблица 6).

Таблица 6

Модель изучения культуры Г. Хофстида

Критерий	Описание	Представители
Дистанция власти	Степень допустимого неравенства	Высокий: Россия (95), Китай (80), З. Африка (77). Низкий: Германия (35), Голландия (38), США (40)
Индивидуализм - коллективизм	Степень ответственности (сам или группа)	Высокий: Голландия (80), США (91), Франция (71).

		Низкий: Индонезия (14), Китай (20), Россия (50)
Мужественность - женственность	Образцы поведения жесткие или мягкие психологические черты	Высокий: Япония (95), Германия (66), США (62). Низкий: Голландия (14), Россия (40)
Стремление избежать неопределенности	Степень неопределенности	Высокий: Япония (92), Россия (90), Франция (86). Низкий: Гонконг (29), США (46), Индонезия (48)
Долгосрочность – краткосрочность ориентаций	В поведении ориентируются на будущее, настоящее, прошлое	Высокий: Китай (118), Япония (80). Низкий: Россия (10), З.Африка (16), Индонезия (25)

7.4. Диагностика и изменения организационной культуры

Диагностика организационной культуры – это совокупность специальных методов, применяемых в исследовании предприятия, и включающая в себя интервьюирование, анкетирование, анализ структуры и осуществляемости управленческих решений, выявление соотношений интересов и целей различных групп персонала, что подразумевает изучение субкультур в рамках организационной культуры.

Диагностика корпоративной культуры оценивает в комплексе организацию бизнес-процессов и эффективность взаимодействия сотрудников в них, необходима также перед планированием изменений в самой культуре.

Этапы проведения диагностики:

1. Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования.
2. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры.
3. Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария.
4. Проведение измерения.
5. Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой).

6. База для прогноза и принятия управленческих решений. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации). Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия.

Наиболее часто применяемым методом анализа и оценки организационной культуры является метод, разработанный Камероном и Куинном на основе рамочной модели конкурирующих ценностей. Он служит для оценки эффективности существующей корпоративной культуры и определения тех ее аспектов, которые для организации желательно изменить.

Модель Камерона-Куинна базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Согласно этой модели, существует два основных ценностных измерения, в которых может быть определена корпоративная культура (рис.4). *Первое измерение* – «Внутренний фокус и интеграция – Внешний фокус и дифференциация». *Второе измерение* – «Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль». Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т.е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждому из которых соответствует четко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа корпоративной культуры.



Рис.4. Модель Камерона-Куинна

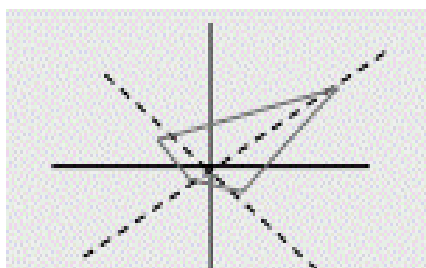
Описание параметров оценки организационной культуры по модели Камерона-Куинна представлено в таблице 7.

Таблица 7

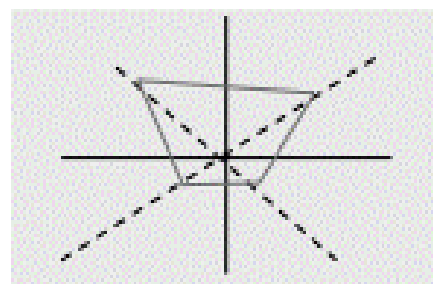
Параметры оценки организационной культуры

Параметры	Описание
Важнейшие характеристики	Уникальность, динамичность, жестко структурирована, ориентация на результат
Общий стиль лидерства	Мониторинг, помощь, обучение, пример риска и предпринимательства, деловитости и агрессивности, координации и плавного ведения дел
Управление наемными работниками	Участие в принятии решения, индивидуальный риск, новаторство, высокая требовательность, поощрение достижений, требования подчинения
Связующая сущность организации	Преданность и взаимное доверие, приверженность новаторству, достижение цели, формальные правила
Стратегические цели	Гуманное развитие, апробация нового, стремление к победе на рынке, рентабельность, контроль
Критерии успеха	Забота о людях и бригадные методы, уникальная продукция, конкурентное лидерство, низкие производственные затраты

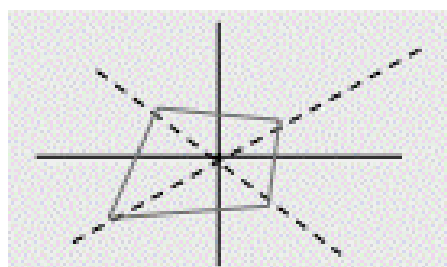
Графическая интерпретация профилей организационной культуры представлена на рис.5.



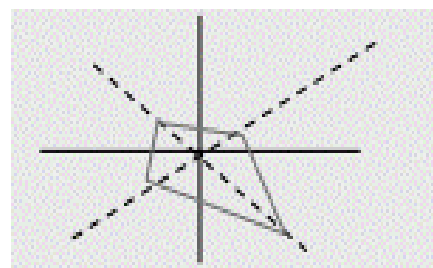
**Профиль
Андохократическая культура**



**Профиль
Клановая культура**



**Профиль
Иерархическая культура**



**Профиль
Рыночная культура**

Рис.5. Профили организационной культуры

Характеристика типов культур модели Камерона-Куинна представлена в таблице 8.

Таблица 8

Характеристика типов культур (Камерон, Куинн)

Культура	Цель	Власть
<i>Адхократия</i>	Ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость, творческий подход в ситуациях неопределенности	«Перетекает» в зависимости от проблемы. Самостоятельность
<i>Клан</i>	Долгосрочная выгода от совершенствования личности. Здоровый психологический климат	Неофициальность и самоуправление, участие наемных работников в принятии решения
<i>Бюрократия</i>	Рентабельность, надежность, плавно текущий и предсказуемый выпуск продукции	Распределение полномочий по принятию решения, стандартизованные правила и процедуры
<i>Рынок</i>	Вести организацию к производительности, результатам и прибыли	Лидеры – твердые хозяева и суровые конкуренты

Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости **стратегии и культуры организации**. Получив результаты диагностики и сопоставив их со стратегией организации, руководитель возможно придет к выводу об их несовместимости. Естественно, возникает вопрос, что с этим делать дальше. У руководителя всегда есть выбор. Обычно выбор осуществляется между четырьмя *стратегиями*:

1. Игнорировать культуру, препятствующую эффективному выполнению выбранной стратегии. При этом следует отдавать себе отчет в том, что последнее слово все равно останется за реальной культурой персонала.
2. Подстраивать систему управления под существующую организационную культуру. Последствия также не замедлят проявиться, и они вряд ли устроят руководителя, нацеленного на эффективное производство.
3. Подстраивать стратегию под существующую организационную культуру.

4. Изменить существующую культуру в соответствии с выбранной стратегией. Последний путь, вне всякого сомнения, очень сложный, длительный и кропотливый.

Создавая или изменяя культуру, приходится работать на уровнях поведения (его проявления) и ценностей (точнее их интерпретации). Принципиальное значение имеет адекватный выбор культуры, например, в одном случае изменения проводятся в рамках административной культуры, в другом - предпринимательской. Отличаются они по целому ряду организационных переменных (таблица 9)

Таблица 9

Подходы к формированию лидерами организационной культуры

Административная культура	Организационные переменные	Предпринимательская культура
Извне	Система контроля	Изнутри
Собственник процесса	Отношения собственности	Собственник имущества
Ждет момента	Отношение к возможностям	Ведет поиск
Рационально-логическое	Преимущественное решение проблем	Интуитивное
Централизация	Делегирование полномочий	Децентрализация
Иерархическая	Организационная структура	Сетевая
«Взрослый-ребенок»	Отношения субординации	«Взрослый-взрослый»
На организацию	Организационный фокус	На человека
Снижение стоимости	Производственная стратегия	Дифференциация производства
Производительность	Главные цели	Эффективность
Системный	Подход к управлению	Ситуационный
Интеграции	Работа проектируется с позиции	Автономии
По правилам	Выполнение работы	Творческое
Модификация	Проводимые изменения	Радикальные
Делать дело правильно	Основополагающий курс действий	Делать правильное дело

Содержание отношений организационной культуры, согласно В. Сате, влияет на направленность поведения и определяется совокупностью базовых предположений, а также связями между структурными элементами культуры и образцами поведения (рис.6).

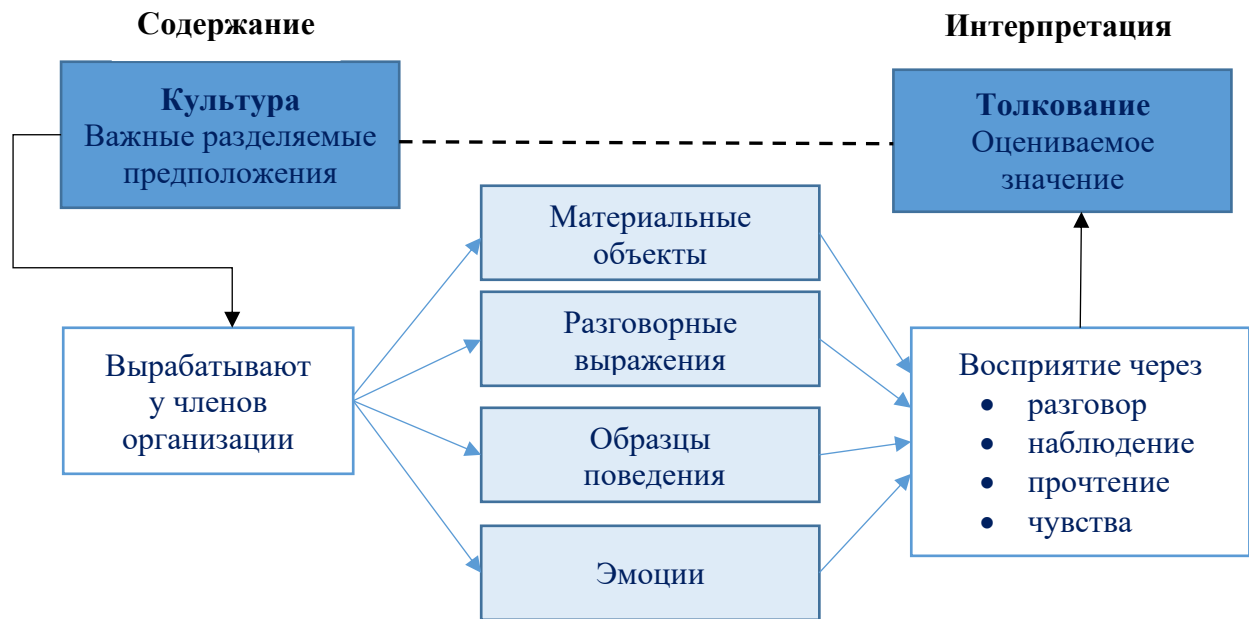


Рис.6. Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на превалирующие политику и принципы формирования моделей поведения людей в организации, разделяемые чувства работников при возникновении конфликта между разными наборами предположений о деятельности организации

Модель мотивации Хекмана и Олдхэма рассматривает мотивацию трудовой деятельности в зависимости от различных характеристик работы. Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, доставляет им удовлетворение, создает ощущение личного вклада, дает чувство сопричастности.

В соответствии с моделью Хекмана и Олдхэма существует три психологических состояния, определяющих мотивацию и удовлетворенность человека своим трудом:

1. Воспринимаемая значимость работы (т.е. степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное, ценное и стоящее).
2. Ощущаемая ответственность, т.е. та степень, в которой человек чувствует себя ответственным и подотчетным за результаты своего труда.
3. Знание результатов, т.е. степень понимания человеком эффективности или результативности своего труда.

Те виды работ, которые позволяют какой-то части исполнителей испытывать все эти три состояния в достаточно высокой степени, должны дать высокую мотивацию за счет самой работы, а также высокое качество и большую удовлетворенность работой.

Авторы выделили основные *важные параметры работы*: разнообразие навыков – чем больше навыков и умений требуется для работы, тем она привлекательней для исполнителя; завершенность рабочего задания – важно видеть конечный результат усилий; важность работы; автономность – самостоятельность повышает самооценку работника; обратная связь – необходимость отзыва о качестве и эффективности труда работника.