Глава 1. Закономерности и тенденции развития организационной культуры

1.1 Культура как категория. Понятие и содержание организационной культуры

Прежде всего, рассмотрим кратко понятие культуры как отдельной категории.

Несмотря на то, что впервые научное исследование культуры было осуществлено еще во времена Просвещения, до сих пор нет четкого и однозначного определения культуры, что может быть объяснено сложностью, комплексностью, многогранностью данного понятия.

Термин «культура» возник от латинского «cultura», то есть возделывание, воспитание, образование, развитие.

Жан-Жак Руссо, представитель французского Просвещения, трактовал культуру как то, что отдаляет человека от естественной природы. Немецкие просветители наоборот, считали, что культура – переход человека от животного состояния к общественному укладу. И.Г.Гердер считал, что культура – ступень совершенствования человека, прежде всего ступень развития наук и просвещения. Культура Гердера – то, что сплачивает людей, выступает стимулом развития. К.Маркс в конце XIX в. расширил понятие культуры, включив в него не только духовные, но и материальные составляющие.

Английский ученый Эдуард Тайлор впервые определил культуру как сложное образование, состоящие из знаний, верований, искусства, нравственности, законов, обычаев и некоторых других способностей и привычек, усвоенных человеком как членом общества. Освальд Шпенглер рассматривал культуру как динамичное явление, находящееся в развитии, и имеющее определенные стадии жизненного цикла, как и биологический организм. Зигмунд Фрейд определял культуру как продукт биологических впечатлений, которые сублимируются[1]. Соответственно, чем больше сублимация, тем выше уровень культурного развития. Таким образом в понятие культуры была введена личность человека.

Философский словарь дает такое определение культуры: культура - это совокупность материальных и духовных ценностей, созданных и создаваемых человечеством, характеризующих исторически достигнутую ступень в развитии общества. В более узком смысле принято говорить о материальной культуре (техника, производственный опыт, материальные ценности), и о духовной культуре (производство, распределение и

[1] Сублимация - психический процесс преобразования и переключение сексуальной и аффективной энергий индивида на социальную деятельность и культурное творчество

потребление духовных ценностей в области науки, искусства, философии, морали, просвещения и т.д.).

Согласно философскому энциклопедическому словарю, культура - это специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношения людей к природе, между собой, к самим себе.

Советский энциклопедический словарь определяет культуру как исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

Рассматривая основные случаи и контексты употребления термина «культура», мы сталкиваемся с современным пониманием культуры как культуры исторической эпохи, национальной культуры, культуры специфических сфер деятельности человека.

Культура включает в себя материальные (машины, здания и сооружения и т.д.) и нематериальные (знания, умения, навыки, мировоззрение, нравственные и эстетические уровни развития и т.д.) результаты деятельности людей.

Культура – понятие коллективное, то есть культура представляет собой нечто общее для какой-либо группы людей, связанных определенной социальной организацией. Необходимым условием возникновения культуры является общение членов группы между собой.

Русский мыслитель Николай Бердяев в статье «Человек и машина», опубликованной в 30-е гг XX века писал, что существует 3 типа жизни человека: природная, культурная, и связанная с техникой. При преобладании первого типа общество остается на первобытном уровне, при преобладании третьего - теряет духовность и гибнет, и только культура соединяет природное и техническое, поддерживая гармонию. Все это можно сказать и применительно к организации: организации в современных условиях должны акцентировать внимание не только и не столько на технической стороне (оборудование, технологии), сколько на своей культуре и людях, которые в ней работают.

К пониманию сущности и содержания организационной культуры существуют различные подходы. Все определения организационной культуры можно разделить на три группы (см. табл.1.1):

1-я группа: определения-характеристики деятельности организации и ее членов;

2-я группа: определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры;

3-я группа: определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию.

Таблица 1.1

Сравнительная таблица основных определений организационной культуры

Авторы	Содержание определений
Определения - характеристики деятельности организации и ее членов	
Д.Олдхэм	Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации
Э.Шейн	Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления
Б.З.Мильнер	Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности
К.Сил и Д.Мартин	Ценностей организации (ядро культуры) определяют философию, миссию организации; язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид, одежда и др. (формы культуры) передают ценности; для поддержание культуры формируются правила найма работников, тренинги, программы обучения, планирования карьеры и т.д
Р.Холл	Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия
Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры	
Просто перечисляющие набор компонент, входящих в организационную культуру	
Д.Хэмптон	Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и неформальные обычаи
Д.Гибсон Д.Иванцевич	Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации
Р.Дафт	Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации
Д.Ньюстром и К.Дэвис	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм
Ф.Лютенс	Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат
Н.Лэметр	Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами
Определения, отражающие характер воздействия компонент на организацию	
К.Камерон и Р.Куинн	То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации
Р.Гриффин	Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чего была основана организация, как она работает, и что для нее важно
П.Вейлл	Система отношений, действий, артефактов, которая выдерживает испытания временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию
Ф.Харрис и Р.Моран	Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация
Д.Элдридж и А.Кромби	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
Определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию	
М.Мескон	Атмосфера или социальный климат в организации
Э.Джакус	Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали “своими”

Принципиальным является то, что организационная культура должна быть воспринята всеми членами организации. Центральной составляющей в

большинстве трактовок организационной культуры являются *ценности организации.*

***Организационная культура* — это идеология управления и организации социально-экономической системы.**

Организационная культура направлена на повышение трудового потенциала системы и выражает основные ценности организации.

Под *идеологией управления* понимается система взглядов, идей, связанных с управлением организацией, стратегией ее развития, способами и методами достижения целей, с деловой этикой организации (то есть с моральными принципами, нормами, правилами организации, связанными с поведением организации, отношениями с деловыми партнерами, потребителями, обществом, и т.п.).

Пример 1.1.
Идеология управления Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M) (2000г.)

Идеология управления американской компании Minnesota Mining and Manufacturing Company, занимающейся производством более 60 тысяч наименований товаров в различных отраслях по всему миру, опирается на историю США. Компания была создана в начале XX века в достаточно холодном штате Миннесота, где основным населением являлись фермеры. Важнейшим фактором успеха и выживания служили инициативность, трудолюбие, командный дух, концентрация усилий на жизненно важных аспектах. Компания переняла эту систему духовных ценностей, и строит свою идеологию управления по аналогии с фермерами: проводит постоянные научно исследовательские и опытно-конструкторские разработки (ежегодные вложения в НИОКР превышают 1 млрд. долларов), поощряет инициативность работников и творческий подход. Прибыль компании реинвестируется в новый цикл «исследование – разработка – производство».

Идеология управления определяет и структуру фирмы: в ее составе 40 отделов, занимающихся различными направлениями НИОКР и производства. Каждый отдел наделен полномочиями в принятии самостоятельных решений: определении направлений исследований, объема инвестиций, численности персонала, в формировании системы оплаты, в работе с поставщиками и потребителями. Одновременно с полномочиями отделам делегируется и ответственность за результат.

Являясь лидером в производстве новых, только разработанных товаров, 3M минимизирует риски финансовых потерь в результате сокращения жизненного цикла многих товаров за счет разработки технологий, позволяющих производить несколько товарных позиций. Если какой-либо товар не приносит прибыль, позволяющую покрыть расходы на его разработку и производство, компания может быстро перестроиться в рамках той же технологии на производство другого товара.

Четкость, доступность для понимания основных положений идеологии сотрудниками всех уровней в любой стране, где 3M имеет свои представительства, позволяет добиться единой организационной культуры, и, как следствие – высокой управляемости подразделений компании при минимуме контроля.

Идеология управления проявляется в миссии и целях организации; она оказывает существенное влияние на отношение работников к организации и

организации к своему персоналу (условия труда, социальные гарантии и др.), на основные принципы деятельности (труда) работников и организации в целом, на совокупность позиций организации относительно общества, деловых партнеров, потребителей и т.п., то есть, на *мировоззрение* организации по отношению к внешней и внутренней среде. *Ценности организации* – это значение определенных материальных предметов, действий, явлений для организации в целом и для ее работников.

Возникновение самого понятия «ценности» правомерно только в том случае, если речь идет о сложных субъектно-объектных отношениях. В контексте организационной культуры под субъектом подразумевается работник организации, выражающий свое отношение к объекту и производящий его оценку с позиций ценности, а объект – любой материальный предмет, событие как непосредственный носитель ценности организации.

Ценность – это значение объекта для субъекта.

Исходя из приведенного выше определения ценности, следует отметить важное различие между ценностью и носителем ценности.

Объект–носитель ценности может быть материальным (овеществленным) или духовным, нематериальным (например, какое-либо действие или событие). Ценность же - это *значение* данного объекта для человека как субъекта.

Ценности являются своеобразным ориентиром для работников и организации в целом в процессе их деятельности, при принятии решений и т.д. Например, если высокое качество является приоритетной ценностью, то при формировании стратегии, при оперативном управлении акцент будет делаться на производственных подразделениях; в области управления персонала более пристальное внимание будет уделяться найму высококвалифицированных рабочих, специалистов-производственников. Существенное значение будет иметь техническое перевооружение фирмы и внедрение новых технологий в долгосрочной перспективе, закупка современного оборудования, работа с надежными поставщиками сырья и материалов и т.п.

Схематично организационная культура может быть представлена в виде укрупненной модели, основанной на взаимосвязи состава организационной культуры, ее носителей, типов внешнего проявления, а также способов восприятия и усвоения работниками организации (рис.1.1).

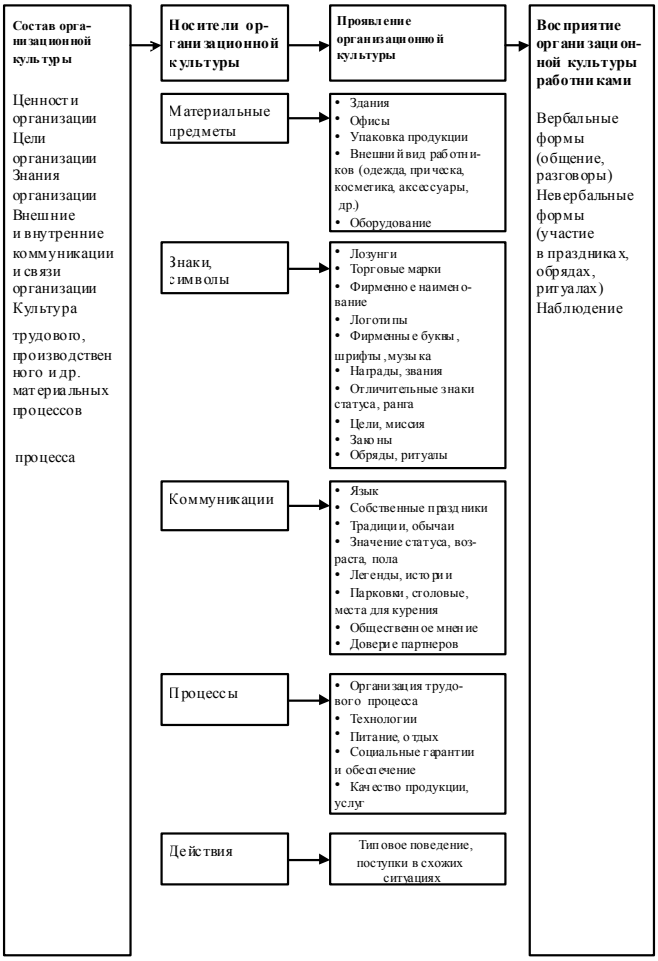
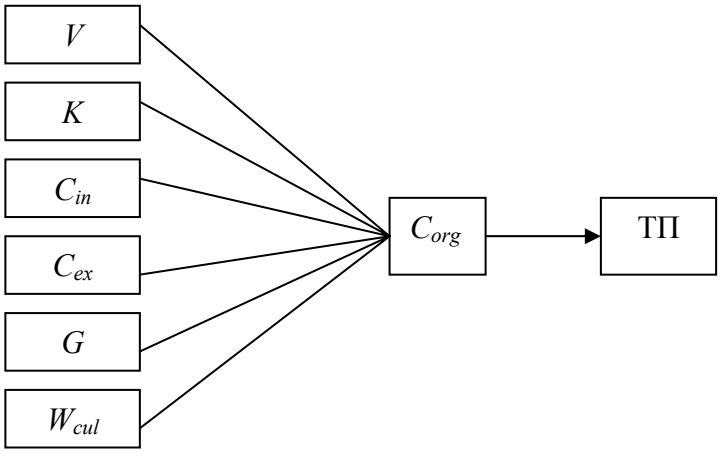


Рис.1.1 Укрупненная модель организационной культуры

Таким образом, структурными составляющими организационной культуры являются: ценности организации, знания организации, внутренние и внешние коммуникации и связи, цели организации, культура трудового, производственного и др. материальных процессов.

Структурная модель содержания организационной культуры выглядит следующим образом:



где C_{org} – организационная культура;

V – ценности организации;
K – знания организации;
C_{in} – внутренние коммуникации и связи;
C_{ex} – внешние коммуникации и связи;
G – цели организации;
W_{cul} – культура трудового, производственного и др. материальных процессов;
ТП – трудовой потенциал.

Рис.1.2 Структурная модель содержания организационной культуры

При исследовании понятия организационной культуры следует иметь в виду, что чаще всего под этим понятием подразумевают культуру организацИЙ как неких объектов, систем. Однако, изучив организационную культуру не только с позиций управления персоналом, организационного поведения и т.п., но и общей теории систем, теории организации, становится ясно, что сущность понятия «организационная культура» на данном уровне исследования – уровне организационной науки – это культура организацИИ социально-экономической системы.

Следовательно, существует два уровня исследования организационной культуры: уровень культуры организацИЙ, где культура выступает как объект, и уровень культуры организацИИ систем, где культура представляет собой процесс. При чем из-за отсутствия понимания наличия этих двух уровней исследования происходит путаница в понимании сущности организационной культуры.

Если культура организаций – это набор рассмотренных выше структурных составляющих (см. рис.1.2.), то культура организации – это идеология управления социально-экономической системой.

Организационная культура тесно связана с такими понятиями, как корпоративная культура, деловая этика, философия бизнеса, организационное поведение (рис.1.3).

Термин «корпоративная культура» возник в США, когда исследователи стали изучать параметры деятельности американских корпораций, которые делают их успешными и процветающими. Каждое из подразделений корпорации, часто расположенных в различных географических регионах, и каждый уровень в их структуре могут формировать собственную культуру. Поэтому, в данном контексте, под *корпоративной культурой* следует понимать культуру именно корпорации.

В то же время, в современной экономической теории возникло новое понимание корпорации как объединения, сообщества во всех формах организации бизнеса (предприятие, фирма, компания и т.п.) с определенными нормами, принципами, положением в обществе и специфическими целями и интересами.

Тем не менее, понятие «организация» является более емким, так как включает в себя не только коммерческие организации, осуществляющие

предпринимательскую деятельность, но и различные некоммерческие организации. В связи с тем, что культура присуща любым организациям, а ее содержание, функции, механизм формирования является универсальным, мы считаем термин «организационная культура» более общим, включающим в себя и корпоративную культуру.

Рис.1.3.Взаимосвязь организационной культуры и близких понятий

Предметом этики, в том числе и деловой, является мораль. Мораль, в свою очередь, выполняет функцию регулятора поведения человека, общества. То есть, говоря о деловой этике, мы подразумеваем допустимые и недопустимые нормы поведения в деловом сообществе. Подобные нормы, правила определяются идеологией управления, то есть организационной культурой.

Под организационным поведением понимается поведение индивида в организации, групповое поведение, межгрупповые и межличностные отношения, отношения группы и индивида. Предметные области организационного поведения и организационной культуры пересекаются: наука «организационное поведение» занимается поиском и установлением общих законов поведения и отношений индивида, группы в организации, организационная культура – устанавливает правила и нормы поведения,

формирует отношения и связи между работниками и подразделениями организации.

Организационное поведение интересуют вопросы лидерства, власти в организациях, структуры мотивации персонала. Организационная культура формируется лидерами (формальными – руководителями организаций, и неформальными), в то же время организационная культура оказывает сильное воздействие на мотивацию работников.

Следовательно, организационное поведение является внешним проявлением организационной культуры и во многом определяется ею.

Исходя из определения философии - науки о бытие, можно утверждать, что философия бизнеса – это совокупность правил, по которым должна существовать организация, то есть, идеология управления. Следовательно, философия бизнеса и организационная культура по своей сути являются тождественными понятиями.

Организационная культура присутствует во всех сферах деятельности человека в организации, и ее функции должны быть реализованы во всех функциональных блоках системы управления фирмой (рис.1.4).

Рис.1.4.Взаимодействие организационной культуры и общей системы управления организацией

Организационная культура, воздействуя на каждый функциональный блок системы управления, отражает *идеологию управления* данной организацией. Так, система управления персоналом, одна из наиболее близких к организационной культуре, подразумевает управление трудовыми процессами и трудовыми ресурсами; система связей с общественностью –

управление связями с внешней средой. Организационная культура создает фундамент процесса управления – его идеологию.

Особо следует отметить влияние организационной культуры на трудовой потенциал.

Управление организацией осуществляется людьми, при чем как субъектом, так и объектом управления является, в конечном итоге, человек. Можно говорить об управлении производством, управлении качеством, управлении затратами, но в результате мы все равно придем к конкретному человеку, который работает на станке, и от его квалификации, понимания, отношения к работе зависит результат управления.

Важно также, что культура – категория чисто человеческая, и организационная культура формируется в сознании человека – работника фирмы, он является ее носителем и распространителем. Поэтому, воздействие организационной культуры непосредственно направлено на человека, а через него уже на производственный процесс, качество продукции и т.п. Человек для организации – это трудовой ресурс, при чем обладающий высоким потенциалом развития (за счет переобучения, повышения квалификации, ротации), в сравнении с оборудованием, технологией и т.п., постоянное обновление которых невозможно. В современных условиях быстрого научно-технического прогресса, ограниченности внешних ресурсов возможность для фирмы развиваться, используя внутренний потенциал, является одним из важнейших факторов успешной конкуренции. Очевидно, что одним из основных элементов внутреннего потенциала любой фирмы является ее трудовой потенциал.

В целом, организационная культура имеет *многоцелевую направленность:* устанавливает и усиливает взаимосвязь, взаимодействие между работниками организации и подразделениями; формирует благоприятный психологический климат в организации; предоставляет ценностные ориентиры для деятельности работников (например, какие поступки и действия допускаются в организации, а какие недопустимы) и др.

Однако главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала.

Достижение главной цели организационной культуры возможно через повышение трудового потенциала организации.

В трудовой потенциал включаются следующие компоненты: здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени [10, с.53], а также профессиональная культура.

Профессиональная культура представляет собой функцию от компетенции работника и его трудовой этики, принципов, ценностей, то есть:

Профессиональная культура = f (компетенция; трудовая этика)

Компетенция – это рациональное сочетание способностей, личностных качеств и мотивации персонала фирмы, рассмотренных во временном интервале. *Трудовая этика* – определенный набор правил и норм поведения индивида на работе, его отношение к труду и результату своего труда.

Творческая деятельность – это особая категория деятельности персонала, она представляет собой не только реальную деятельность по разработке новой продукции, технологии, проведению научных исследований и т.п. Любой рабочий может осуществлять творческую деятельность, если он обладает способностью соучастия, сопереживания результатам и процессу работы ученых и исследователей фирмы. Сопереживая, он вносит свой вклад в процесс творчества, так как оказывает влияние на конечный результат, и таким образом, становится соучастником творческого процесса.

Мотивация - это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых или общественных целей. Мотивация бывает *внутренней* – содержание и значимость выполняемой работы, соответствие его убеждениям и этическим нормам, и *внешней*. Внешняя мотивация (стимулирование) может быть административной (выполнение работы по приказу, команде, принуждению), и экономической (заработная плата, дивиденды, предоставление бесплатного проезда и т.п.).

Трудовой потенциал можно определить в виде предельного значения совокупности профессиональных, личностных характеристик, творческих способностей, мотивации работника и его способности к развитию на данный момент времени. Трудовой потенциал по сути – это разность между максимально возможной отдачей работника при самых благоприятных условиях и отдачей при существующих условиях при заданном уровне компетенции на данный момент времени.

Важно, что трудовой потенциал – векторная величина, то есть низкое значение одного компонента не может быть компенсирована высоким значением другого. Вектор трудового потенциала может менять направление (то есть характер развития – расти или уменьшаться), форму развития (прямолинейно, экспоненциально, в виде синусоиды и др.). Задача организационной культуры – задать верное направление и характер развития трудового потенциала для данной организации.

На рис.1 изображено развитие трудового потенциала и компетенции работника во времени. С течением времени компетенция работника возрастает при условии постоянного повышения квалификации, профессиональных навыков, знаний, образования, опыта работы. Однако, если работник не улучшает и не поддерживает на должном уровне составляющие компетенции, она начинает падать.

На рис.1.5. изображено развитие трудового потенциала и компетенции работника во времени.

С течением времени компетенция работника возрастает при условии постоянного повышения квалификации, профессиональных навыков, знаний, образования, опыта работы. Однако, если работник не улучшает и не поддерживает на должном уровне составляющие компетенции, она начинает падать.

Вектор трудового потенциала в каждый период времени зависит от уровня компетенции: растет компетенция, растет и трудовой потенциал. В то же время, трудовой потенциал все-таки имеет предельное значение – максимум, который может дать каждый работник, определяемый его способностями, характером, возрастом и т.п. Чем выше уровень компетенции, тем выше будет значение трудового потенциала.

Влияние организационной культуры на компетенцию представлено на рис. 1.6.

Рис.1.6.Воздействие организационной культуры на компетенцию

Трудовой потенциал организации может быть определен как взвешенная сумма составляющих потенциала, то есть:

$$ТП = aX_1 + bX_2 + cX_3 + dX_4 - eX_5 - fX_6 - gX_7 \pm \ldots \pm \beta X_i \quad (1.1)$$

где ТП - значение трудового потенциала;

a, b, c, d, e, f, g, β - вес каждой составляющей трудового потенциала, a+b+c+d+e+f+g+…+β=1.

X_1 - количество работников с высшим образованием (или определенной квалификации для рабочих) за расчетный период;

X_2 - количество внесенных рацпредложений за расчетный период;

X_3 - количество патентов, изобретений;

X_4 - средняя заработная плата (доход) работников за расчетный период (по категориям);

X_5 - количество производственных конфликтов за расчетный период;

X_6 - количество производственных травм за расчетный период;

X_7 - средний возраст работающих;

X_i - иные составляющие трудового потенциала (в зависимости от специфики каждой конкретной организации, для которой определяется трудовой потенциал).

Расчет значения трудового потенциала проводится на определенный период.

Вес каждой составляющей трудового потенциала оценивается экспертами (например, через опрос руководителей подразделений, работников, сторонних лиц). Вес определяется по количеству назвавших данный показатель среди наиболее важных (доля в общем объеме опрошенных).

Данная методика расчета позволяет оценить изменение трудового потенциала данной организации во времени (проведя повторный расчет через полгода, год и т.п.). В случае, если имеется возможность получения информации о других организациях, то можно сравнить значение трудового потенциала нескольких фирм.

Трудовой потенциал – векторная величина, то есть трудовой потенциал имеет направление развития. Его направление задается организационной культурой: если она способствует росту образования, квалификации персонала, творческому подходу, то трудовой потенциал будет увеличиваться, в противном случае трудовой потенциал будет снижаться.

Составляющие трудового потенциала, приведенные в формуле (1.1) – скалярные величины. При этом для расчета берутся алгебраические значения составляющих, не имеющие единицы измерения. То есть, в результате расчета трудового потенциала по формуле (1.1) мы получаем скалярную величину.

При этом, если в организации высокий уровень средней заработной платы при высоком уровне производственных травм и конфликтов, значение трудового потенциала может быть выше, чем в организации с меньшей заработной платой, но и с меньшим числом негативных факторов. Взвешивание каждой составляющей трудового потенциала позволяет нивелировать подобное несоответствие.

Представим трудовой потенциал в виде вектора.

Каждая составляющая трудового потенциала имеет алгебраическое значение. Допустим, что те компоненты, которые способствуют развитию трудового потенциала – положительны, а те, которые препятствуют развитию – отрицательны. Алгебраическое значение компонент – это длина вектора.

Обозначим стрелками компоненты трудового потенциала, и определим его длину:

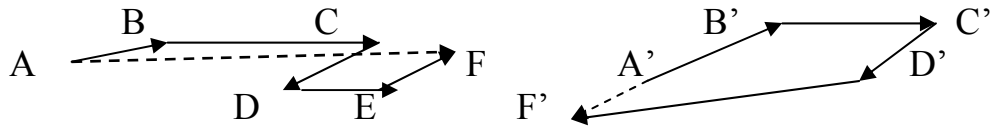


Рис.1.7. Определение вектора трудового потенциала

Векторы AB, BC, CD, DE, EF - компоненты трудового потенциала, длина стрелки соответствует алгебраическому значению компоненты в принятой единице измерения;

Вектор AF по правилу сложения векторов – сумма компонент, то есть вектор трудового потенциала.

Из рисунка видно, что если факторов негативного воздействия больше, или они имеют высокое значение, то вектор трудового потенциала будет иметь отрицательную направленность.

Следовательно, организационная культура определяет направленность вектора трудового потенциала, а также оказывает существенное влияние на все составляющие его компоненты. Повышение трудового потенциала приводит к росту компетенции и трудовой этики персонала. В конечном итоге, это означает рост прибыли, доходности организации.

Критериями роста трудового потенциала, а, следовательно и достижения основной цели организационной культуры могут служить:

1. Повышение количества исследований, рацпредложений, разработок, осуществленных работниками организации, а также количества патентов, лицензий, авторских прав и т.п. организации.
2. Рост производительности труда.
3. Повышение количества специалистов с высшим образованием (или прошедших переподготовку, обучение).
4. Рост доходов работников.

Данные критерии являются универсальными и подходят для большинства предприятий. Они легко могут быть рассчитаны, так как необходимая для расчетов информация доступна в любой организации. Однако в ряде случаев может потребоваться их качественное и количественное уточнение с учетом специфики фирмы и ее сферы деятельности. Следует отметить, что указанные критерии говорят о достижении основной цели организационной культуры с известной долей условности, так как нельзя категорично утверждать, что, например, рост производительности труда ведет к росту организационной культуры в целом. Важно, что все рассмотренные критерии должны учитываться в комплексе.

Организационная культура имеет собственные предмет, объект и методы исследования, отражающие ее специфику.

Предметом организационной культуры является формирование взаимоотношений и взаимосвязей между элементами системы (людьми или/и

подразделениями, индивидами в организации и с внешней средой),обеспечивающих самоорганизацию социально-экономической системы, а также процесс формирования основных ценностей организации.

Объектом организационной культуры является любая социально-экономическая система, поддающаяся управлению.

Методами, используемыми при формировании и развитии организационной культуры, являются:

- Эмпирический метод (наблюдение, восприятие, сбор информации);
- Методы системного анализа, в том числе системный подход, синергетический подход, методы общей теории систем и теории организации.
- Методы математического и экономического моделирования (метод линейного программирования, метод приоритетов и др.)

Организационная культура на уровне организаций-объектов представляет собой иерархическое понятие, то есть мы можем говорить о том или ином уровне организационной культуры.

Иерархия организационной культуры – это определенные уровни, ступени, на которых последовательно формируется организационная культура.

Иерархия организационной культуры определяется общепринятой иерархией организаций (см. рис.1.8).

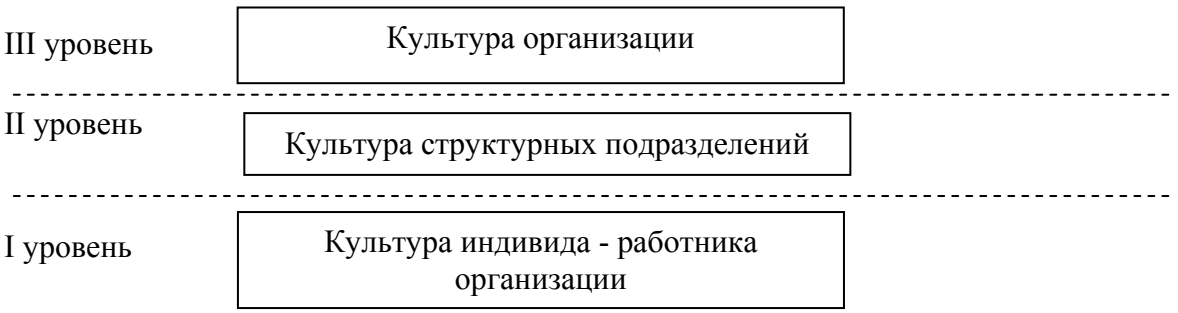


Рис.1.8. Иерархия организационной культуры

При формировании организационной культуры необходимо, чтобы цели нижних уровней организационной культуры работали на достижение целей верхнего уровня, и таким образом, – всей организационной культуры. Первый уровень организационной культуры обуславливается тем, что организационная культура формируется в сознании человека, индивида.

В любой организации образуются формальные и неформальные группы. Но выделять культуру группы в самостоятельный уровень иерархии организационной культуры нецелесообразно. Это связно с тем, что формальная группа по сути – это структурное подразделение организации, так как создается и регламентируется руководством организации и официальными правилами, то есть культура формальной группы и культура подразделения тождественны. Неформальные группы создаются на

основании личных пристрастий, интересов и симпатий, и могут быть очень многообразны и разнообразны, выходить за рамки организации, поэтому сложно регламентировать культуру такой группы. Руководителям организаций следует иметь в виду существование культуры неформальных групп, но для процесса управления формированием и развитием организационной культуры данный уровень иерархии не выделяется.

Известный американский ученый *Эдгар Шейн* выделяет *3 уровня организационной культуры* – артефакты (самый поверхностный уровень, внешние проявления организационной культуры – архитектура зданий, язык, манера одеваться и общаться и т.п,); провозглашаемые ценности (стратегии, цели, философии); и базовые представления (самый глубинный уровень организационной культуры – убеждения, верования).

Содержание организационной культуры проявляется в ее функциях. Во многом функции организационной культуры определяются функциями культуры в общем смысле (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Сравнительная оценка функций культуры и функций организационной культуры

Функции культуры	Функции организационной культуры
Формирование, накопление, передача, хранение ценностей	Формирование системы ценностей, позволяющих выбрать допустимые методы достижения целей
Функция целеполагания	Определение целей, к которым нужно всем стремиться
Коммуникативная функция; Способ общения людей (интеллектуального и материального)	Формирование и контроль формы поведения и восприятия, целесообразные для организации; Обеспечение контроля за поведением, предотвращение нежелательных и запрещенных поступков
Компенсаторная функция (обеспечение духовной и физической разрядки индивида и социализирующая функция	Усиление вовлеченности в дела организации и формирование преданности ей Усиление системы социальной стабильности в организации Создание четкого критерия принадлежности к данному коллективу Создание и сохранение границ группы, организации – членов культуры, обеспечение чувства единства
Формирование норм, значений Формирование системы идеалов и моделей мира Нормативная функция	Предоставление смысла деятельности работникам, Обеспечение единой интерпретации организационных событий
Формирование системы знаний Познавательная и информационная функция	Формирование системы знаний организации
Деятельностная функция	Мобилизация персонала Стимулирование работников
Аналог отсутствует	Формирование имиджа организации
Игровая функция Символическая функция	Формирование системы внутренних коммуникаций
Духовное творчество Создание произведений искусства	*Аналог отсутствует*

Таким образом, выделяются следующие **укрупненные блоки основных функций организационной культуры**:

1. Формирование, накопление, передача, хранение ценностей организации.

2. Формирование системы знаний.
3. Формирование системы внутренних коммуникаций, и связей внутри организации по вертикали и горизонтали.
4. Формирование системы внешних коммуникаций и связей организации.
5. Целеполагание.
6. Формирование культуры трудового, производственного и других материальных процессов.

Формирование организационной культуры должно осуществляться на основании основных ее принципов.

К **принципам** организационной культуры относятся:

- *Принцип всеобщности*. Организационная культура должна бать общепринятой, разделяемой всеми или большинством членов организации.
- *Принцип доступности* предусматривает ясность и простоту организационной культуры, которые обеспечивают возможность ее понимания всеми работниками от руководящего уровня до простых рабочих организации.
- *Принцип четкости и однозначности,* то есть недопущение двойного толкования организационной культуры.
- *Принцип априорности*. Положения организационной культуры (например, цели или ценности) должны быть не требующими доказательства, априорными.
- *Принцип уважения к индивидуальной личной культуре и национальной культуре*. Организационная культура не должна противоречить и выказывать неуважение к культуре работников организации, социо-культурного сообщества и того государства, где находится организация.
- *Принцип обоснованности:* организационная культура должна основываться на законах, национальной культуре, и соответствовать специфике деятельности организации.
- *Принцип достижимости основных целей и ценностей* организационной культуры: для работника любого уровня или структурных подразделений должна существовать реальная возможность достигать цели и соответствовать ценностям организационной культуры.

1.2. История исследования организационной культуры. Тенденции развития

Организационная культура возникает и развивается по законам, схожим с законами развития культуры человеческого общества, группы людей, каждого отдельно взятого человека. Она представляет собой часть культуры нации, региона, государства, общества и во многом ими определяется, точно также как фирма – это часть более крупного сообщества людей на уровне государства, нации, нескольких государств и т.д.

Процесс изменений в культуре в наибольшей степени определяется сменой ценностных ориентаций, которые происходят в социальной группе – обществе, государстве, организации. Направление движения в процессе развития культура задает ценностная доминанта (то есть преобладающие ценности), следовательно, изменение ценностей организации неизбежно приведет к изменению организационной культуры.

В целом, история развития культуры может быть представлена как постепенное усиление индивидуального, субъективного начала личности человека (рис.1.9).

В первобытном обществе индивид воспринимал себя как коллектив; наличествовало групповое самосознание, оценка действительности производилась с позиций хорошо/плохо. Это приводит к появлению *групповых ценностей* (правовых, политических, религиозных). Начиная с античности происходит развитие личностного самосознания, что вызывает появление *личностных ценностей:* этических, эстетических. Следующим этапом истории ценностей стало появление *экзистенциальных ценностей*, включающих в себя нравственные, религиозные, политические, эстетические ценности, и выносящих их на уровень личностного понимания и восприятия. Экзистенциальные ценности завершили процесс субъективизации объективной реальности, человек получил возможность проявлять свое ценностное отношение как к внешнему, так и к внутреннему миру. На этом этапе возник еще один вид ценностей – *художественной ценности* произведения искусства, воссоздающего действительность в художественной реальности.

Специфика национальных культур, их динамики в исторической перспективе сказались и на организационных культурах различных стран.

В западных культурах сегодня доминирует крайняя субъективизация сознания и абсолютизация свободы личности. В культурах Востока индивидуализм низкий, они находятся в состоянии «собственного средневековья», то есть коллективного самосознания с приоритетом религии, патриотизма, почитания старших, авторитаризма, иерархичности и т.д. Африканские культуры схожи с культурами Востока и тяготеют к групповым ценностям с сохранением жесткой иерархичности, культом мужественности и мощи, авторитарной властью в обществе, значимой роли религии,

развитым коллективизмом. Для России характерно коллективное начало, идеи единства и общности всего человечества, особенности исторической миссии России. Однако в настоящее время возникают такие ценности, как индивидуальность, финансовое благополучие, преуспевание, образование, приоритет молодежи. Культуру России можно определить как среднюю между западной (культурой индивидуализма) и восточной (культурой коллективизма), то есть как «коллективный индивидуализм». География культуры выглядит как усиление индивидуализма по мере продвижения с Востока на Запад (рис.1.10).

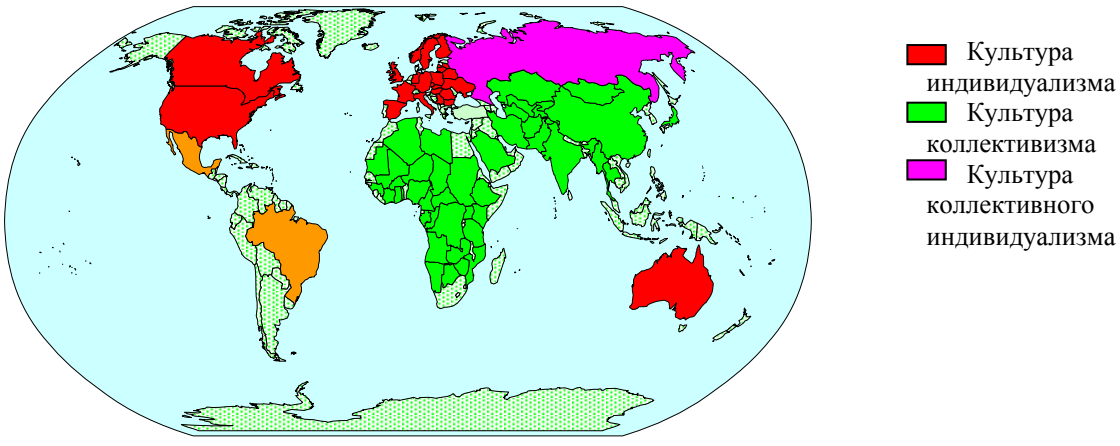


Рис.1.10. География культуры (культурные зоны)

Исследования в области организационной культуры имеют довольно долгую историю.

Появление самого термина «организационная культура» и его тщательное детальное изучение можно датировать 70-ми гг. XXв. Это обусловлено возникновением новых условий хозяйствования, динамизмом, растущей неопределенностью внешней среды, научно-техническим прогрессом, с ростом образования персонала, изменением мотивации работников.

Выделяется три школы изучения организационной культуры, отличающиеся пониманием ее сущности и направлением исследования.

Первая школа – «поведенческая». Представители данной школы в изучении организационной культуры отталкивались от поиска и анализа закономерностей создания общих ценностей, понятий, правил и норм поведения персоналом в процессе своей деятельности в организации (например, Р.М.Сайерт и Дж.Г.Марч; Д.Хэмптон)

Вторая школа – «школа эффективности» – акцентировала внимание на влиянии организационной культуры на эффективность деятельности организаций (Т.Дил и А.Кеннеди; Томас Дж. Питерс и Роберт Уотерман, и др.).

В рамках *третьей школы – «школы моделирования»* – организационная культура воспринимается как самостоятельный объект исследования. Представителями разрабатываются модели ее формирования, предлагаются методики оценки, проводится классификация типов культур и т.п. (.Э.Шейн, Ч.Хэнди, К.Камерон и Р.Куинн и др.)

Краткая история изучения организационной культуры представлены в табл.1.3.

Таблица 1.3.

История изучения организационной культуры

Временной период	Исследователи	Основные результаты, идеи
сер. 20-х – нач. 30-х гг XXв	Э.Мэйо	Хоуторнский эксперимент. Было выяснено, что на производительность труда влияют скрытые психологические и социальные факторы, которые ранее не учитывались. Выводы Э.Мэйо содержали положения о важности наличия общих ценностей, объединяющих людей, «осмысленной жизни» работников в организации; о том, что в *организациях помимо формальной организационной структуры имеется некая социальная структура*, влияющая на поведение, мотивацию рабочих.
50-е гг XXв.	М.Далтон	издана книга “Человек, который управляет”, которая содержала проведенные им исследования возникновения культур и субкультур в десятках крупных и средних фирм США и Канады.

Продолжение табл.1.3

конец 50-х гг XXв	Р.М.Сайерт и Дж.Г.Марч	создали «поведенческую теорию социальных целей». В своих работах они показали, как в процессе их совместной деятельности в организации работниками вырабатываются ее основные ценности.
1968	Д.Хэмптон	опубликована книга «Организационное поведение и практика менеджмента», где целая глава была посвящена проблемам организационной культуры. Основной причиной возникновения интереса к организационной культуре Д.Хэмптон называет чрезвычайную разъединенность, расчлененность отдельных составляющих организации на малые управляемые единицы, которые необходимо как-то снова соединить.
нач. 80-х гг.	У.Оучи; группа экспертов консалтинговой компании «МакКинзи» Т.Дил и А.Кеннеди	«Теория Z» книга «В поисках эффективного управления» книга «Корпоративные культуры» В данных работах организационная культура была рассмотрена как один из факторов экономической эффективности и успеха организации, а также фактор, способствующий ее приспособлению к изменениям во внешней среде.
1982	Томас Дж. Питерс и Роберт Уотерман	показали, что организации с сильной, развитой идеологией, ценностями, обладают значительным преимуществом с точки зрения успешной деятельности .
сер. 80-х гг. XX в	Эдгар Шейн	издана книга «Организационная культура и лидерство» в которой рассматривались проблемы и модели формирования организационной культуры, ее основные виды, уровни.
1983 г.	Линда Смирчич	проведено исследование развития системы общепринятых понятий персонала организации, и как она поддерживается при помощи символических организационных процессов. Результаты исследования показали, что эти понятия образуют единую организационную культуру, формируют специфические черты членов организации.
1989г.	Алан Уилкинс	проведено исследование возможности и путей изменения негативных составляющих организационной культуры, не затрагивая ее позитивных компонент.
1990-е	Гирт Хофстед	проведено исследование типов организационной культуры; определил организационную культуру как «психологический актив организации, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет»
	Ч.Хэнди	в книге «Боги менеджмента» определил основные типы организационной культуры и дал их подробную характеристику
1992	Джон Коттер, Джеймс Хэскет	доказали наличие связи между организационной культурой и ее прибыльностью. Основными показателями культуры, способствующими росту прибыли назвали: предельное внимание к потребителям, к работникам и контрагентам, постоянное совершенствование труда.
кон. 90-х	К.Камерон, Р.Куинн	в книге «Диагностика организационной культуры» определили основные типы организационной культуры, разработали методику ее диагностики.
1996г.	Т.Парсонс	в книге «Система координат действия и общая теория систем: культура, личность и место социальных систем» рассмотрел вопросы взаимодействия индивидов в социальных системах и проблемы возникновения, усвоения культуры (символов, ценностей, коммуникаций).

Как видно из табл.1.3, специальные исследования, посвященные именно организационной культуре, стали проводиться в США еще в 60-е года XX века. Традиционно причиной роста интереса к организационной культуре считается противостояние западной и японской моделей управления организациями. Успех японских компаний на фоне спада в американской экономике в 70-х – начале 80-х гг. объяснялся особенностями японского менталитета, национальной культуры и традиций, во многом определяющим организационную культуру фирм (сплоченность работников, их верность организации, приоритет интересов компании над личными интересами, др.).

К концу 80-х гг. проблема организационной культуры стала одной из главных в вопросах управления организациями в США и Западной Европе. Это связано, прежде всего, с появлением на международном рынке довольно сильного конкурента в области наукоемкой продукции: телекоммуникаций, информационных технологий, электроники, автомобилестроении и т.д. – японских фирм.

Практики и теоретики управления США и Западной Европы были одними из первых, кто обратил внимание на организационную культуру как нематериальный фактор успешной конкуренции в силу их экономического благополучия, которое потребовало от производителей поиска новых способов привлечения потребителей. Помимо объективных причин (изменение рыночной конъюнктуры, ужесточение международной и внутренней конкуренции, доступность информации, угроза кризисов и т.п.), столь высокий интерес к организационной культуре в США и Западной Европе был вызван продуманным продвижением самой идеи повышения эффективности деятельности организаций за счет создания этических ценностей, идеологии управления, сплачивающих коллектив, гуманизации предприятий и т.д.

В СССР существовавшее единообразие в управлении, унификация, контроль, бюрократия, низкий уровень жизни, государственные монополии в промышленности не вызывали необходимости думать о имидже, репутации, культуре организаций. Фактором, который объединял людей была политическая партия и ее цели. В этом проявлялась схожесть советских организаций с японскими: приоритет целей и интересов организации над личными, успех организации приравнивался к успеху страны в целом. В этой цепочке отсутствовала личность, подавлялась инициатива и индивидуальность, поэтому сейчас в России наблюдается другая крайность – однозначный приоритет индивидуального, личного благосостояния, повышенная ценность денег, причем цели всегда оправдывают средства, что поощряет развитие криминального бизнеса. Ориентация на будущее, развитая в советские времена, сегодня трансформировалась в приоритет сиюминутной выгоды; часто в фирмах отсутствует четкий план развития на

стратегическую перспективу (за исключением стабильных отраслей – нефтедобывающих, энергетических и т.п.).

Однако можно сказать, что и советские организации по-своему уделяли внимание организационной культуре. Наиболее яркие примеры – социалистическое соревнование, борьба за обладание переходящего знамени, стремление к перевыполнению плана – годового, пятилетки; приурочивание каких-либо изменений и достижений в организациях к памятным национальным годовщинам; доски почета, совместное празднование различных праздников и т.п. Все это объединяло коллектив, создавало особую внутреннюю атмосферу и психологический климат, формировало специфический имидж и репутацию организации в обществе. А это и есть организационная культура.

Япония в силу национальных традиций имеет развитую культуру, рыночную экономику, развитую систему социальных гарантий. Клановый уклад жизни японцев определил и стиль управления организациями – коллективизм, пожизненный найм, авторитет руководителя, перенос семейных взаимоотношений на практику управления организациями. Однако коллективный дух японцев сочетается с высокой степенью внимания и уважения к человеку как личности.

Следует отметить, что в настоящее время в Японии происходит пересмотр идеологии управления. Так, некоторые японские компании отказываются от пожизненного найма новых сотрудников; работники отправляются на пенсию как можно раньше. Появляются мнения, что коллективное принятие решения снижает инициативность, желание поиска нестандартных решений; а согласие большинства вынуждает признавать данную позицию единственно верной и не позволяет принять другую точку зрения. Среди недостатков японской организационной культуры называются также затрудненный переход работников из одной компании в другую, так как, во-первых, до сих пор многие рабочие получают знания, умения и навыки, необходимые именно для этой организации, а во-вторых, этому препятствует существующая система обнуления трудового стажа при переходе на новое место работы. Еще один недостаток – система вознаграждений, основанная не на квалификации, а на старшинстве должности. Отсюда под сомнение ставится такая черта организационной культуры японских компаний, как верность сотрудников своей организации.

Сравнительная схема приоритетных ценностей в организационной культуре США, Западной Европы, СССР (РФ), Японии и восточных мусульманских стран и современных тенденций ее развития представлена на рис.1.11.

В целом сегодня в мире наблюдается тенденция ослабления крайнего индивидуализма и стремление сплотить работников.

Рис.1.11. Сравнительная схема развития приоритетных ценностей организационных культур (эволюция)

Это вызвано во многом крайне нестабильной внешней средой, высокой мобильностью работников, изменением производственных отношений и условий и характеристик труда: так называемый «домашний офис», наличие интернета и т.п. предоставляют возможность работать не выходя из дома. А это лишает фирму такого немалозначимого фактора в обеспечении стабильности существования как сплоченный постоянный коллектив. В то же время крайний коллективизм также теряет свою значимость. В результате глобализации, распространения информационных технологий и др. происходит интеграция двух противоположных – западной и восточной организационных культур: западные (американские, западноевропейские) организации перенимают те элементы организационной культуры восточных (в частности, японских), которые могут повысить их эффективность, и наоборот.

С одной стороны, современные средства коммуникации позволяют работать, не выходя из дома. В результате происходит индивидуализация людей. Однако глобализация и интеграция как на уровне фирм, так и на уровне стран объединяют людей, делая их членами одного общества, организации. Можно сказать, что в стратегической перспективе организационные культуры в рамках общемировой тенденции имеют

сопоставимые вектора развития: взаимозависимость не оставляет другого выхода, кроме как двигаться в одном направлении.

Однако в России пока еще очень сильными являются такие приоритеты как индивидуализм, личный успех и продвижение вверх по карьерной лестнице. Приблизительно в 90-е гг. возникла точка разрыва в траектории движения России и остального мира в области культуры организации. Во время правления президента В.В.Путина были предприняты усилия для централизации государственной власти и создания некой новой национальной идеи, способной объединить граждан, вместо канувшей в лету идеи строительства всемирного коммунизма. Государственная доктрина в области формирования и развития общества как единой социальной системы не могла не отразиться на организационной культуре: сегодня все больше фирм задумываются над проблемой самоорганизации, сплоченности коллектива, поиском нетрадиционных нематериальных методов стимулирования персонала; во многом возрождаются традиции СССР (доски почета, коллективная ответственность за результат, приоритет общих интересов организации над личными и др.). Поэтому российским организациям следует обратить особое внимание на поиск новых факторов, которые объединили бы индивидов (работников, членов организации), или же восстановления старых, созданных еще в эпоху существования СССР. Интеграция организаций в мировое сообщество, их объединение требуют формирования той идеологии управления, которая бы соответствовала общемировым тенденциям.

Для того, чтобы существование человека в сообществе (организации, государства и др.) приняло формы социально и культурно организованной жизнедеятельности, необходимо, чтобы созданные человеком социокультурные принципы передавались из поколения в поколение наподобие генетического транслирования принципов биологического функционирования человека.

Культура возникает и развивается только в русле течения исторического процесса. Культура не может появиться как сознательно конструируемая система в определенном историческом отрезке. Отсюда можно сделать вывод, что культура - явление динамическое, и исследовать культуру необходимо в ее развитии, а не в статическом состоянии, вырвав кусок культуры из исторической эпохи.

Культура как нации, так и организации передается от человека к человеку, из поколения в поколение способом, схожим с генетическим наследованием. Английский исследователь Р.Доукинс назвал такой «культурный ген» мемами. Культура передается из поколения в поколение аналогично передаче биологических форм жизни человека, однако в отличие от биологического гена, «культурный ген» не кодируется и может быть постигнут индивидом только в процессе его деятельности, образования. «Культурный ген» обеспечивает самобытность организации, ее

специфическую культурную структуру в течение времени. По аналогии с геном, культурная наследуемая единица обладает уникальным свойством - сочетание высокой устойчивости (неизменяемости через ряд поколений) со способностью к изменениям, которые также становятся наследуемыми. Такие изменения являются источником смены ценностных ориентаций, и, как следствие, изменений в самой системе культуры.

В сфере культуры роль, схожую с ролью инстинкта в сфере биологии, выполняет свобода выбора, с тем отличием, что вступает в действие по внутреннему осознанному требованию человека.

Культура организации формируется под воздействием национальной культуры, культуры индивида и тех ценностей, целей и т.п., свойственных данной организации. Общая схема взаимодействия национальной культуры, организационной культуры и культуры индивида представлена на рис.1.12.

Рис.1.12. Схема взаимодействия национальной культуры, организационной культуры и культуры индивида

Организационная культура, как и культура человечества, формируется в процессе совместной деятельности людей в организации. Однако главное отличие организационной культуры от культуры в общем смысле в том, что культура формируется спонтанно в ходе развития, жизни и деятельности

человечества, а *организационная культура, в связи с тем, что организации проектируются и создаются людьми, также должна создаваться посредством* ***сознательного конструирования с последующим управлением ее развитием.***

Следует отметить, что в наиболее развитых странах фирмы сегодня поставлены в условия, когда они не могут не считаться с требованиями общества, и следовательно, не управлять особо своей организационной культурой. Это вынуждает организации следить за своей репутацией в обществе, а также свидетельствует о высоком уровне гражданской ответственности населения промышленно развитых стран. Для России пока определяющим фактором в процессе деятельности как организаций, так и работников, является максимальная прибыль, а этическая сторона дела и его возможные последствия, как правило, имеют второстепенное значение.

Рассмотрим укрупнено взаимосвязь организационных культур отдельных организаций (микроуровень) и государств (макроуровень) (см. рис.1.13)

Рис.1.13. Взаимосвязь организационной культуры на уровне мирового сообщества, государства и отдельной социальной системой

На уровне мирового сообщества формируются общемировые тенденции развития организационной культуры, которые задают направление движения для следующего уровня – уровня государства. На данном уровне происходит корректировка общемировых тенденций с учетом особенностей национальной культуры и религии, специфики и самобытности каждого государства. Естественно, что это оказывает влияние и на организационные культуры отдельных фирм, предприятий, компаний, организаций: на этом микроуровне необходимо учитывать особенности вида деятельности организации (организационные культуры банков и промышленных предприятий будут разными), особенности отрасли функционирования, самой организации – ее размер, численность персонала, стадия жизненного цикла и т.п.

На микроуровне формируется трудовой потенциал отдельной организации, тем самым создается определенная стоимость человеческого капитала фирмы. В свою очередь, это формирует совокупную стоимость человеческого капитала целого государства, таким образом влияя на благосостояние человечества уже на уровне мирового сообщества.

Конечно, подобная схема достаточно условна, так как в ней не учтены ряд факторов, влияющих на эволюцию культуры. Однако она в полной мере отражает тот факт, что организационная культура – понятие, имеющее отношение не только к отдельной организации, фирме, но и ко всей общемировой системе культуры.

1.3 Классификация и основные типы организационной культуры

Классификация организационной культуры необходима для определения и анализа ее основных типов с целью выявления специфических черт культуры каждой конкретной организации, а также разработки адекватных методов ее совершенствования.

Классификация организационной культуры должна обладать прикладным характером, предоставляя возможность руководителям организаций определить тип культуры своей фирмы. Тип организационной культуры является одним из показателей ее комплексной оценки (см. 2.4), на основании которой формируется стратегия ее формирования и развития.

Классификация может служить в качестве инструмента при проведении сравнительного анализа организационных культур нескольких фирм, или различных подразделений одной фирмы. Такой анализ может оказать помощь в выявлении причин конфликтов, отсутствия сотрудничества между подразделениями, которые могут быть обусловлены культурными различиями.

Под *типом организационной культуры* понимается определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других.

Эдгар Шейн, американский исследователь, выделяет объективную и субъективную культуру.

Объективная организационная культура связывается с физическим окружением фирмы: здание, его внешний вид, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма интерьера, удобства, кафетерии, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды и т.д.

Субъективная организационная культура включает в себя разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы (герои организации, истории и мифы о лидерах и самой организации, обряды, язык и стиль общения работников). Субъективная организационная культура создает основу для формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Известный профессор Лондонской школы бизнеса Чарльз Хэнди определил четыре основных типов организационной культуры: к*ультура Власти, культура Роли, культура Задачи и культура Личности*, которые отличаются характером управления организацией. В Приложении представлены тесты, которые позволят определить тип организационной культуры конкретной фирмы по Ч.Хэнди.

Американский исследователи К.Камерон и Р.Куинн счиатют, что существуют следующие типы организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная.

Организации с *клановой культурой* фокусируют внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях, добром чувстве к потребителям, лидеры – воспитатели. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива. Успех определяется добрым чувством к потребителям и заботе о людях.

Организации с *адхократическим типом* культуры фокусируют внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подхода к людям. Люди готовы идти на риск, лидеры – новаторы. Связывает организацию преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает производства уникальных новых продуктов. Поощряется личная инициативы и свобода.

Иерархическая культура характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. В организациях с иерархической культурой формализованное и структурированное место работы. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в выполнении календарных графиков, низких затратах. Управление персоналом сосредоточено на гарантии занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Организации с *рыночной культурой* акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Лидеры – твердые руководители и жесткие конкуренты. Организацию связывает желание побеждать. Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы. Успех определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок.

Главное в организациях с *культурой, ориентированной на роли,* – процедуры, правила, предписанные функции. В центре внимания в организациях с *культурой, ориентированной на задачу*– выполнение задачи, способность справляться с задачей, новой ситуацией, способность адаптироваться к ней. Главное в организациях с *культурой, ориентированной на человека* – потенциал человека, работника, его умения. В организациях с *культурой, ориентированной на власть* акцент делается на росте организации, а значимость работников определяется значимостью занимаемой ими должности.

По характеру развития можно выделить также «мужские» и «женские» культуры.

Мужские культуры обеспечивают связь и адекватную и своевременную реакцию на изменения во внешней среде, производят обмен информацией с нею. Мужские культуры тяготеют к динамичности, постоянному обновлению, стремлению к изменениям. При доминировании мужского начала в культуре организации будут стремиться к постоянному внедрению инноваций, качественным преобразованиям. Ж*енские культуры* обеспечивают устойчивое функционирование организации, стремятся к сохранению, упрочению, расширению достигнутых результатов и существующих порядков. При преобладании женской культуры в организации основные усилия управляющего воздействия будут направлены на усиление и сохранение старого. Обе культуры взаимодополняемы и необходимы для нормального функционирования организации, так как в разных условиях различные культуры оказываются более целесообразными.

Голландский исследователь Гирт Хофстед, разделяет организационные культуры по следующим аспектам:

- по степени индивидуализма или коллективизма;
- по степени неприятия неопределенности, то есть степени комфорта сотрудников при необходимости принимать решения, определении будущего;
- по степени мужественности или женственности. Мужественность определяет степень настойчивости, независимости, индивидуального доминирования, поощряемого в организации;
- по дистанции между людьми, имеющими различный статус (дистанции власти), то есть в какой степени члены организации воспринимают статус и социальное положение лиц;
- по степени значимости настойчивости, статуса, бережливости, и незначительности личной стойкости, репутации, уважение традиций, взаимность услуг (Г.Хофстед назвал этот аспект «конфуцианский динамизм»).

Укрупненные признаки и основные типы организационной культуры представлены в табл.1.4.

Таблица 1.4

Укрупненные типы организационной культуры

Основание классификации	Типы организационной культуры
Внутренний/внешний фокус (акцентирование внимания на внешней или внутренней среде, внешних или внутренних связях и отношениях)	Интровертная/ экстравертная
Характер традиционных коммуникаций	Культура индивидуализма/ культура коллективизма
Стиль управления (типичная организационная структура, типичные характеристики принятия решений, и др. процессов)	Бюрократическая/ инновационная

Интровертная организационная культура характеризуется акцентированием внимания на внутренней среде организации (структуре, процессах, ресурсах), на внутренних связях и отношениях фирмы (между подразделениями, работниками). Организации с *экстравертной* культурой сосредотачивают внимание на внешних связях и отношениях, они направлены во внешнее окружение, активно взаимодействуют с внешней средой.

В организациях с культурой *индивидуализма* приоритетной ценностью является личный успех каждого работника, личная карьера, для работников характерно совершенствование собственного профессионализма, часто узко специализированного. В организациях с культурой *коллективизма* можно наблюдать преобладание коллективных решений, приоритет интересов и целей организации над личными интересами работников; в таких организациях высокий «командный дух», сплоченность коллектива, работники идентифицируют себя с организацией.

Характеристики *бюрократической* и *инновационной* организационной культуры отражены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Характеристики бюрократического и инновационного типа организационной культуры

Показатели	Бюрократическая культура	Инновационная культура
Вертикаль власти	Жесткая, многоуровневая	Отсутствие жесткой вертикали
Распределение функций между подразделениями и работниками	Четко определены и ограничены	Границы размыты
Целевая ориентация	На частные цели	На общую цель
Характер управления	Централизованный	Децентрализованный
Оперативность принятия решений	Низкая	Высокая
Ответственность	Обезличенная, низкая у исполнителей и руководителей низшего звена	Конкретизированная, высокая у исполнителей
Делегирование полномочий	Отсутствует	Развито
Документооборот	Высокий	Низкий
Внедрение инноваций	Бюрократические препятствия	Ориентация на постоянные инновации, поощрение творческого подхода, постоянные инвестиции в новые технологии
Структура управления	Линейно-функциональная	Матричная, проектная, процесс-команда
Кооперация	Номинальная, слабая	Сотрудничество, взаимопомощь

Важно отметить, что «бюрократическая организационная культура» не является синонимом неэффективной, устаревшей культуры. В определенных условиях и для определенных организаций данный тип культуры может являться предпочтительным.

Известный немецкий социолог, философ, экономист Макс Вебер сформулировал теорию бюрократии, где он определял бюрократическую организацию как наиболее совершенную и эффективную. Причины высокой результативности бюрократического устройства организаций М.Вебер видел в четко определенных и очерченных функций и обязанностей каждого члена организации; в таких организациях четко распределена власть и полномочия; жесткие обезличенные требования к должности обеспечивают прием на работу только квалифицированных специалистов. Преимущество бюрократической организации в иерархии, субординации, в том, что управление основывается только на письменных приказах и распоряжениях.

В бюрократических организациях существуют четкие стабильные и простые правила, которые любой может быстро понять и запомнить. За счет этих качеств, по мнению М.Вебера, достигается максимальная эффективность организации, уменьшение трений в коллективе, снижения затрат материальных и человеческих ресурсов. Главная положительная черта бюрократии – ее полная обезличенность

Бюрократический тип организационной культуры имеет свои положительные черты, и в некоторых случаях оправдан (например, при необходимости установления более жесткого контроля, упорядочения деятельности организации, при недостаточно высоко квалифицированном персонале, в крупных организациях с линейно-функциональной организационной структурой и т.д.).

В Приложении 2 приведены специальные формы для определения типа организационной культуры по трем укрупненным признакам.

1.4 Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру

Для того чтобы осуществить процесс формирования и развития организационной культуры, необходимо провести анализ тех факторов, которые оказывают на нее существенное влияние.

Любые усилия, связанные с изменением, совершенствованием культуры могут быть нивелированы за счет негативного воздействия какого-либо фактора. Отсутствие учета влияния различных внешних и внутренних процессов, явлений и т.д. на организационную культуру может привести к потере затраченных денежных средств, времени, людских ресурсов. Поэтому так важно знать основные факторы, влияющие на культуру фирмы, а также направление их воздействия.

Анализ факторов внешней и внутренней среды является одним из первых этапов процесса формирования и развития организационной культуры (см. 2.1.) и осуществляется в следующей последовательности:

1. Выделяются наиболее существенные факторы, которые влияют на организационную культуру. Их перечень будет определяться сферой деятельности фирмы, ситуацией на рынке, ее конкурентным положением, размером и др.
2. Определяется вес (ранг) каждого фактора. Вес или ранг факторов можно определить экспертным путем, например, через опрос руководителей, работников организации.
3. Проводится анализ зависимости организационной культуры от каждого фактора (направление воздействия фактора, характер влияния, специфика фактора, возможность его изменения или устранения, степень зависимости и т.п.).

   В результате анализа строится многофакторная модель, например в виде табл.1.6.

Таблица 1.6

Пример многофакторной модели зависимости организационной культуры от факторов внешней и внутренней среды

Фактор	Ранг (вес) фактора	Параметры	Значение параметра
X_1	1	направление воздействия	…
		характер влияния	…
		специфические особенности	…
		возможность изменения или устранения	…
		степень зависимости	…

Анализ факторов внешней среды. **Среди основных факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, выделяются следующие:**

- Национальная культура и менталитет;
- Деловые партнеры (поставщики, потребители, финансовые институты и др.);
- Конкуренты;
- Акционеры и собственники;
- Инвесторы;
- Законодательные акты (федеральные, муниципальные, международные);
- Международная ситуация (политическая, экономическая, социальная);
- Внутренняя политическая, экономическая ситуации, социальная ситуация;
- Научно-технический прогресс.

Рассмотрим более подробно, как те или иные факторы внешней среды влияют на организационную культуру.

Влияние национальной культуры и менталитета на организационную культуру особенно остро проявляется при работе организации в различных странах (глобально ориентированных организаций [12]). Структура приоритетов в культурах западного, восточного и российского регионов приведены в табл.1.7.

Таблица 1.7

Структура приоритетов в различных культурах

Первост. - имеют первостепенную значимость;
Втор. - вторичны;
Несущ. - несущественны.

Культурные приоритеты	**Западные культуры**	**Восточные культуры**	**Россия**	**Мусульманские культуры**	**Африка**
Индивидуальность личный успех	первост.	несущ.	первост	несущ.	-
Иерархичность (уровневая структура власти)	первост.	первост.	несущ.	первост.	первост
Мужественность	первост.	первост.	первост	первост.	первост
Богатство	первост.	несущ.	втор.	вторичны	первост
Скромность	несущ.	первост.	втор.	вторичны	втор.
Пунктуальность	первост.	несущ.	первост	несущ.	несущ.
Первенство	первост.	несущ.	первост	несущ.	несущ.
Активность, настойчивость	первост.	несущ.	первост	вторичны	несущ.
Коллективная ответственность, приоритет общего над личным	несущ.	первост.	несущ.	первост.	первост

Продолжение табл.1.7

Приоритет старших	несущ.	первост.	первост	первост.	первост
Приоритет молодежи	первост.	втор.	втор.	втор.	втор.
Охрана природы	несущ.	первост.	первост	несущ.	втор.
Авторитаризм	втор.	первост.	несущ.	первост.	Первост
Образование	первост.	втор.	первост	втор.	втор.

В различных странах с разными национальными культурами сложились определенные модели управления организациями. Традиционно выделяют американский и японский стиль управления. Однако идеология управления российскими организациями тоже имеет собственные характерные черты.

Характеристика организационных культур как идеологии управления во взаимосвязи с национальными чертами представлено в табл.1.8.

Таблица 1.8.

Сравнение организационных культур в сопоставлении с национальной моделью управления организациями

Показатель	**Американские организации**	**Японские организации**	**Российские организации**
Характер ведения бизнеса	Работа в команде (Я+Я), то есть в едином сообществе равноправных индивидов, объединившихся для достижение единой цели	Акцент на работе в коллективе (МЫ), то есть неделимом едином целостном сообществе	Клановость, создание высшем руководством своего круга, закрытого сообщества
Фактор успешной конкуренции, выживаемости и повышения производительности	Совершенствование процессов производства, сбыта, технологий (технокартизм)	Повышенное внимание к человеческому фактору, забота о работниках как о членах семьи	Технократизм, нематериальное стимулирование персонала (высокая роль фактора личного доверия и внимания высшего руководителя к простому рабочему)
Политика в области управлении персоналом, мотивации	Рост профессионализма, образования, постоянное обучение. Мотивация в основном материальная. Наличие развитой системы социального обеспечения и страхования при отсутствии гарантий занятости.	Забота о жизни и профессиональной деятельности работника, ротация, обучение. Мотивация нематериальная, исходит из тождества работника, организации и Японии. Наличие развитой системы социального обеспечения и страхования, предоставление социальных гарантий, пожизненный найм.	Низкий уровень социальных гарантий и обеспечения. Нематериальное стимулирование, основанное на личной просьбе и доверии руководителя организации работников.
Стиль руководства	Демократичный, доверительный, децентрализованный	Авторитарный, централизованный	Авторитарный, централизованный, отсутствие доверия к подчиненным.

Продолжение табл.1.8.

Принцип управления: делегирование полномочий и система контроля	Делегирование полномочий и ответственности, каждое подразделение более или менее самостоятельно. Система явного контроля.	Глава организации стремиться быть в курсе всего происходящего, низкая степень делегирования полномочий при поощрении инициативы сотрудников действовать, не дожидаясь прямого приказа. Система косвенного контроля (контроль-помощь)	Отсутствие делегирования полномочий, стремление руководителя все сделать самому. Стремление к максимальному контролю всего бизнес-процесса (свои финансовые институты, свои сбытовые сети и поставщики), то есть организация аффилированных подразделений.
Организационная структура	Минимальная иерархия и вертикаль; формируется по направлениям или видам работ	Иерархичная; формируется по функциям. Принята гибкая структура, меняющаяся в зависимости от ситуации в организации и во внешней среде.	Иерархичная, жесткая, функциональная. Усиление как по вертикали (близкий круг руководителя), так и по горизонтали (сетевые структуры по регионам).
Факторы успешного управления (в т.ч. требования к менеджеру)	Профессионализм, нацеленность на конечный результат, личное благосостояние и авторитет, индивидуализм, приоритет личных интересов. Узкая специализация.	Соответствие культуре организации, умение работать с персоналом. Высокое требование к образованию, наличие способности координировать, контролировать. Универсализм.	Узкоспециализированный профессионализм, нацеленность на конечный результат, личное благосостояние; авторитет и доверие со стороны равных по социальному статусу; индивидуализм, приоритет личных интересов; умение создавать команду.
Отношение с собственниками (акционерами)	Прозрачность, внимание к миноритарным акционерам, собственники и управляющие взаимодействуют, развита система мотивации наемных менеджеров менеджерским опционом (участие в прибыли, со-собственник организации)	Прозрачность, внимание к миноритарным акционерам.	Непрозрачность, стремление собственников и управляющих не зависеть друг от друга, не считаться друг с другом; обычно ущемление прав миноритарных акционеров.
Стиль общения с контрагентами	Высоко развиты –системы связей с общественностью, связей с правительством, с инвесторами и акционерами. Открытость организаций обуславливает необходимость учета общественного мнения. Разрабатываются кодексы деловой этики организации.	Открытость организаций, внимание к партнерам. Клановость, конкуренты воспринимаются как враги организации.	Высоко развиты системы связей с общественностью, правительством, системы безопасности. Допускаются неэтичные методы работы, неразборчивость средств в достижении целей

Во многом на организационную культуру оказывает влияние доминирующая в данном географическом регионе религия и отношение к ней индивида (наибольшее влияние в мусульманских и др. восточных культурах).

Деловые партнеры по-разному влияют на организационную культуру.

Особенности и специфика ведения бизнеса в современных условиях формируют новую культуру взаимоотношений с *поставщиками сырья, материалов, оборудования, комплектующих*, основанную на доверии,

положительной репутации. Это связано с необходимостью точных и своевременных поставок в нужных для бесперебойного производства объемах.

Влияние *поставщиков трудовых ресурсов* на организационную культуру проявляется в том, насколько она может быть воспринята персоналом. Если на рынке труда преобладают низкоквалифицированные кадры, то, в условиях дефицита работников высокой квалификации и образования, будет сложно ориентировать персонал на проведение исследований, разработок, генерирование идей, творческий подход. Еще одно направление влияния данного фактора лежит в области тех социальных гарантий, которые может предоставить организация, в условиях труда, культуры организации трудового процесса. Люди будут стремиться работать в той фирме, в которой организационная культура ориентирована на заботу о своих работниках.

Современный *потребитель* диктует условия на рынке. Поэтому, в условиях производства широкого спектра товаров и услуг, схожих по своим потребительным свойствам и уровню качества, все большую значимость приобретает разработка фирменного стиля, создание собственной торговой марки и др. способы привлечения потребителей.

Современная ситуация требует создания новой культуры отношений с *банками и другими финансовыми институтами* для возможности получения кредита, страхования сделок, проведения расчетов с поставщиками и потребителями, а также предоставления социальных гарантий персоналу.

Особенности современных экономических условий формируют и новые условия и способы ***конкуренции.*** Если раньше можно было достичь значительных конкурентных преимуществ за счет повышения качества продукции, совершенствования производственного процесса, то сегодня это достигается за счет широко известной, легко узнаваемой торговой марки, фирменного стиля, высокой степени доверия со стороны потребителей и партнеров, эффективной связи с общественностью и т.п. Кроме того, в условиях быстро меняющейся внешней среды более необходимо производить товар (конечный или технологию), позволяющий быстро перестроить производство под новые условия. А это осуществимо только в случае, если персонал организации подходит творчески к работе, проводятся исследования и разработки, постоянно внедряются инновации.

Для акционерных обществ одним из важнейших моментов их производственно-хозяйственной деятельности является связь с ***акционерами.*** В современных условиях организационная культура фирмы должна быть ориентирована на повышенное внимание к акционерам, особенно миноритарным. Влияние ***собственников*** на организационную культуру проявляется в их точках зрения, позициях по отношению к ней.

Влияние ***инвесторов*** на организационную культуру заключается в том, что денежные средства будут вкладываться в организацию, которая не замешана в скандалах, у которой положительная репутация, к которой существует доверие. При формировании организационной культуры следует это учитывать, чем будет создан благоприятный инвестиционный климат в организации.

Законодательные акты прямо или косвенно регламентируют определенные положения организационной культуры. Например, в области требований к организации труда, обеспечения питания и мест отдыха, требований к внешнему виду, возможных санкций и поощрений и др. Положения организационной культуры должны быть законными.

Международная политическая, экономическая, социальная ситуация оказывает влияние на организационную культуру путем формирования общих направлений и тенденций развития организаций (например, глобализация, информационная экономика), а также установления общечеловеческих ценностей.

Внутренняя политическая, экономическая, социальная ситуации определяют уровень жизни населения, специфику условий функционирования организаций в данной стране; в рамках государственного управления даются основные идеологические установки, сказывающиеся и на экономической политике. Все это оказывает влияние на организационную культуру путем формирования ценностных ориентаций, определенной степени социальной защищенности работников, уровня социальной ответственности организации перед обществом.

Изменившийся характер ***научно-технического прогресса*** – от технической направленности к генной инженерии, биотехнологиям, информационным технологиям и телекоммуникациям вынуждает организации также смещать акцент в своей производственно-хозяйственной деятельности. О низком уровне организационной культуры сегодня свидетельствует не только использование физически и морально устаревшего оборудования в производственном процессе, но и морально устаревших методов организации производства, управления персоналом, организации управления предприятием (линейно-функциональные жесткие структуры управления, ограниченные обязанности отделов кадров и т.п.).

Анализ факторов внутренней среды. Среди основных факторов внутренней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, можно выделить следующие:

- Личность создателя (основателя) организации;
- Временной период существования организации на рынке (стадия жизненного цикла);
- Размер организации;
- Сфера деятельности организации;
- Уровень образования и квалификации работников;

- Располагаемые ресурсы;
- Технология.

Влияние личности создателя (основателя) организации на организационную культуру проявляется в том, что его основные убеждения, мировоззрение, идеалы передадутся его сотрудникам и всей организации, и впоследствии будут транслироваться через поколения работающих. Так, Э.Шейн считает, что основатель организации «навязывает» ей свои представления о целях, средствах их достижения, ценностях, обусловленных его личностью, собственной культурой.

Взаимосвязь организационной культуры и жизненного цикла организации. Любая организация может быть охарактеризована определенной продолжительностью своего существования на рынке – стадией жизненного цикла. Переход организации от одной стадии жизненного цикла к другой сопровождается неизбежным изменением ее культуры. Характеристика организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла организации представлены в табл.1.9.

Таблица 1.9.

Характеристика организационной культуры на различных стадиях жизненного цикла организации

Стадии жизненного цикла организации	Характеристика организационной культуры
Создание (выход на рынок)	Дух коллективизма, сплоченность персонала, высокая активность в работе. Начальный этап в формировании организационной культуры, отсутствие четко сформулированных ценностей, целей организации, правил поведения персонала и т.п.
Детство (рост)	Становление организационной культуры, возможность ошибок из-за первых шагов на рынке, разработка первоначальных приоритетных ценностей, целей, налаживание внешних и внутренних связей. Развитие символики, традиций, обычаев, легенд и т.д.
Юность (начало стабилизации)	Формирование индивидуального фирменного стиля: торговых марок, логотипов, фирменных шрифтов, цветов и т.п.
Зрелость (стабильность)	Утверждение фирменного стиля, управление имиджем и репутацией, развитая система социального обеспечение персонала, генерирование идей, проведение исследований и внедрение инноваций. Наличие сформировавшихся традиций, обычаев.
Старение (спад, застой)	Консервативность, бюрократизированность, многоуровневая сложная система контроля, препятствие новым идеям; отсутствие самостоятельности в принятии решения, и, как следствие, индивидуальной ответственности; безинициативность, обезличенность персонала в области ответственности и обязанностей. Рост разрыва между декларируемой и реальной организационной культурой.
Ликвидация или обновление – формирование новой организационной культуры, модификация старой	Неприятие организационной культуры персоналом, особенно новыми сотрудниками. Возникает необходимость обновления, организационная культура не отвечает требованиям организации, не может выполнять свои функции.

Организационная культура в процессе смены стадий жизненного цикла организации изменяется в сторону усиления индивидуализма работников и

уменьшения ориентированности на инновации. Если принять за основные показатели организационной культуры степень ориентированности на нововведения и степень коллективизма/индивидуализма, может быть построена матрица организационных культур по жизненному циклу организации (рис. 1.14).

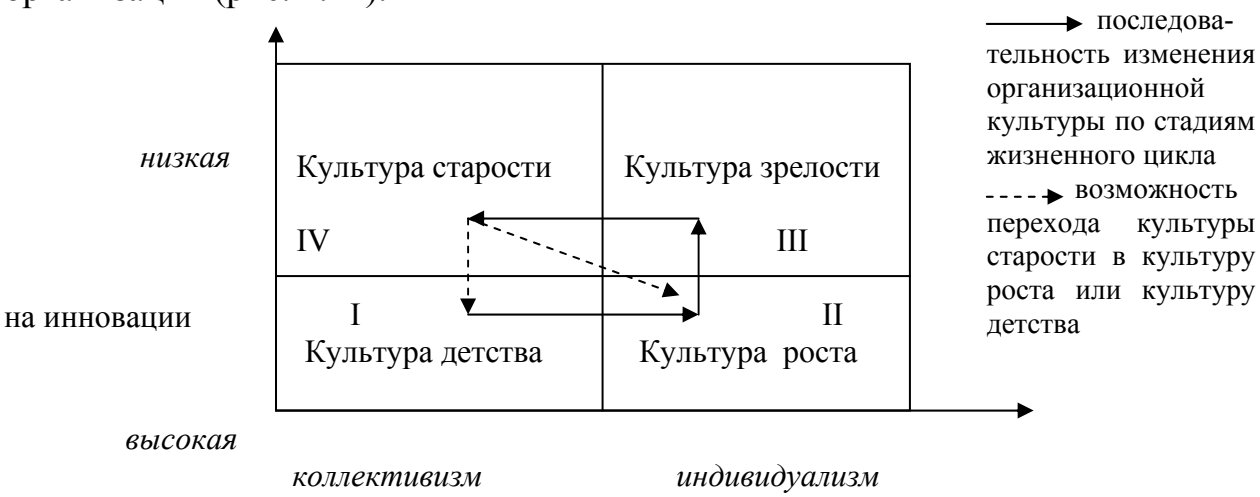


Рис.1.14. Смена типов организационной культуры в зависимости от стадии жизненного цикла организации.

Организационная культура в своем развитии также проходит определенные стадии: стадию детства, стадию роста, стадию зрелости и стадию старости. Эти стадии жизненного цикла организационной культуры совпадают со стадиями жизненного цикла организации, так как организационная культура формируется и развивается только в процессе существования и функционирования фирмы.

На разных стадиях развития организации возникают разные возможности и механизм для изменения организационной культуры.

В зависимости от стадии жизненного цикла организации ее культура изменяется от гибкой, неформальной к коллективной, семейственной, а затем – к формальным отношениям, к ужесточению контроля; на следующем этапе происходит смещение центра внимания с контроля собственных процессов на потребителя, рынок.

Размер организации также влияет на организационную культуру. Так, для малых, средних и крупных предприятий могут различаться приоритетные цели (например, завоевание рынка, расширение, или удержание доли рынка). Своей спецификой обладают внешние и внутренние связи и отношения. Для крупных предприятий важное место занимает вопрос объединения персонала, иерархии управления, культурной адаптации новых работников и т.д.

Влияние сферы деятельности на организационную культуру. Организации, занятые в различных сферах деятельности будут обладать различными культурами, как по основополагающим целям, так и по

ценностям, культуре организации трудового процесса, коммуникациям и т.д. (табл.1.10).

Таблица 1.10.

Специфика организационной культуры в зависимости от сферы деятельности организации

Сфера деятельности	**Приоритетные ценности в организационной культуре**
Промышленность (машиностроение, ВПК, приборостроение, электроника, космическая отрасль, легкая и пищевая промышленность)	Профессионализм, узкая специализация, умение работать в команде, личный авторитет, делегирование полномочий и ответственности
Финансовая сфера (банки, инвестиционные и страховые компании, фондовые биржи)	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег, умение работать в команде, делегирование ответственности
Торговля	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег
Топливно-энергетический комплекс	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег
Строительство	Профессионализм, узкая специализация, умение работать в команде, делегирование полномочий и ответственности
Транспорт	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег
Связь, телекоммуникации, программное обеспечение и информационные технологии	Профессионализм, узкая специализация, умение работать в команде, делегирование полномочий и ответственности
Туризм, развлечения, рестораны, бары, клубы.	Универсализм специалистов, профессионализм
Аудит, консалтинг	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег
Государственные учреждения	Личный авторитет, доверие коллег.

Для сферы услуг (торговля, транспорт, консалтинг), а также для топливно-энергетического комплекса характерен акцент на личном авторитете и доверии, на высоком уровне узкоспециализированном профессионализме. Промышленность и финансовая сфера требуют кроме этого умения работать в команде, делегировать полномочия, ответственность. В сфере отдыха и туризма преобладает требование универсализма и возможности сотрудников работать в различных областях. Для связи и строительства личный авторитет и доверие незначительны.

Влияние уровня образования и квалификации работников на организационную культуру проявляется в том, какие ценности смогут воспринять работники, насколько возможно проявление творческого подхода и инициативности с их стороны, какие и в каком количестве необходимы мероприятия для обучения, ротации, повышения квалификации работников и т.д.

Если персонал не понимает создаваемой руководством организационной культуры, не принимает ее, то она останется только декларируемой, а истинная, реально существующая культура будет совсем иной.

Влияние располагаемых ресурсов на организационную культуру заключается в том, насколько процесс ее формирования и развития обеспечен необходимыми ресурсами, насколько они соответствуют требованиям по качеству и количеству.

Технология производства (оказания услуг) является фактором, находящимся в тесной взаимосвязи с организационной культурой. Так, если в организации применяется современная технология, можно говорить об организационной культуре, ориентированной на современные требования внешней среды, производство продукции высокого качества, удовлетворение потребителей, создания благоприятных условий для труда рабочих, проведение исследований и разработок, соблюдения мер экологической безопасности и т.п.

Среди всей совокупности факторов можно выделить шесть основных, оказывающих наибольшее влияние на организационную культуру: национальная культура и менталитет, личность создателя организации, временной период существования фирмы на рынке, размер организации, сфера деятельности и уровень образования и квалификации работников.

Таблица 1.11
Многофакторная модель оценки зависимости организационной культуры от факторов

Фактор	Ранг фактора	Параметры	Значение параметра
Национальная культура	1	Направление воздействия	На составляющие культуры
		Характер влияния	Определяет содержание культуры
		Специфические особенности	Воздействует комплексно на все составляющие культуры
		Возможность устранения	Отсутствует
		Степень зависимости	Абсолютная
Личность создателя	2	Направление воздействия	Цели и средства их достижения, стиль управления
		Характер влияния	«навязывание» культуры
		Специфические особенности	Ценности, идеалы лидера передаются организации и персоналу
		Возможность устранения	Со сменой лидера
		Степень зависимости	Высокая

Продолжение табл.1.11

Стадия жизненного цикла организации	3	Направление воздействия	На степень коллективизма, индивидуализма, скорость реагирования на изменения, ориентированность на инновации
		Характер влияния	Культура меняется с каждой сменой стадии жизненного цикла
		Специфические особенности	Характер изменений культуры – от динамичной к застойной
		Возможность устранения	Со сменой стадии жизненного цикла
		Степень зависимости	Высокая
Сфера деятельности	4	Направление воздействия	Цели, приоритетные ценности организации, характер внешних и внутренних коммуникаций
		Характер влияния	Определяет требования к профессиональным и личностных характеристикам работников, структуре и стилю управления
		Специфические особенности	В различных отраслях – различные культуры
		Возможность устранения	С переходом в другую сферу деятельности
		Степень зависимости	Высокая умеренная
Размер организации	5	Направление воздействия	Ценности, цели, особенности коммуникаций
		Характер влияния	Определяет структуру и стиль управления, возможность создания единой культуры
		Специфические особенности	В больших организациях существует поликультурность, создание единой культуры невозможно
		Возможность устранения	С изменением размера
		Степень зависимости	Высокая умеренная
Уровень образования работников	6	Направление воздействия	Ценности, творческий подход и инициативность, культура трудового процесса
		Характер влияния	Насколько персонал способен понять культуру
		Специфические особенности	При низком образовании добиться высокого уровня культуры невозможно
		Возможность устранения	Через повышение образования персонала (обучение, найм, увольнение)
		Степень зависимости	Высокая умеренная

Доля каждого из этих факторов в общем объеме (100%), показывающая степень значимости данного фактора для организационной культуры приведена на рис.1.15.

Из диаграммы видно, что наибольшей силой влияния на культуру организации обладают сфера деятельности фирмы и национальная культура и менталитет того государства, где она находится (по 25%). На втором месте – личность создателя организации (20%), а на долю таких факторов, как временной период существования фирмы на рынке, размер организации и уровень образования и квалификации работников приходится по 10%.

Результаты, полученные в ходе анализа факторов внешней и внутренней среды, могут быть использованы руководителями организаций в процессе формирования организационной культуры с целью нивелирования негативного влияния, усиления положительного воздействия факторов, что позволит создать культуру, наиболее соответствующую внутренней среде и внешним условиям.

Глава II. Теоретические основы формирования и развития организационной культуры

2.1. Моделирование процесса формирования и развития организационной культуры

В данной главе речь пойдет о формировании и развитии культуры организацИЙ, то есть организационная культуры выступает как объект[2].

Формирование и развитие организационной культуры представляет, собой специфический бизнес-процесс, которым нужно управлять наряду с производством, маркетингом, сбытом и т.д.

Организационная культура создается искусственно одновременно с созданием фирмы, поэтому она должна быть управляемой, ее необходимо планировать, формировать и развивать в соответствии с требованиями организации.

Малая изученность организационной культуры в России, недостаток системности в существующих моделях зарубежных авторов обусловили отсутствие моделей формирования и развития организационной культуры, основанных на системном подходе, которые позволили бы руководителям предприятий создать в конкретной фирме необходимую культуру.

Если рассматривать процесс формирования и развития организационной культуры с позиций группы, то, согласно модели Эдгара Шейна, организационная культура будет формироваться в результате совместного преодоления работниками организации трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции.

Внешняя адаптация – это реакция организации на требования внешней среды. Трудности внешней адаптации – проблемы выживания организации на рынке, нахождения своей рыночной ниши, формирование отношений с деловыми партнерами, потребителями, конкурентами и т.п. В процессе внешней адаптации определяется миссия и стратегия организации, устанавливаются цели, средства достижения целей и исправления ошибок, определяются критерии оценки результатов деятельности персонала.

Внутренняя интеграция – это становление коллектива, формирование единой команды из отдельных индивидов. Внутренняя интеграция происходит в процессе совместного решения членами организации задач, достижения общих целей, разрешения основных внутренних проблем.

В процессе внутренней интеграции вырабатывается язык, понятия; определяются границы группы и критерии вхождения и выхода из нее; распределяются полномочия; разрабатываются нормы отношений; определяются меры поощрения и наказания, порядок их применения и др. Проблемы внутренней интеграции тесно связаны с глубинными

[2] Напомним, что также в зависимости от целей исследования выделяется уровень культуры организацИИ, где она трактуется в динамике, как процесс.

представлениями индивида о природе человека, характере человеческой деятельности, взаимоотношений между людьми, об истине, времени, пространстве.

Решающую роль в формировании организационной культуры играет учредитель, основатель организации, так как он не только имеет оригинальную идею, но и собственное видение того, как она должна быть реализована, в соответствии с его собственной культурой и личностью. Выдвигая идею, основатель привлекает к ее реализации группу единомышленников, обладающих схожими взглядами на ситуацию, цели, способы их достижения. Если группа остается стабильной в течение определенного периода времени, то она постепенно вырабатывает собственное представление о себе, внешней среде, правилах деятельности, выживания и развития.

Организационная культура формируется в процессе общения и совместного решения проблем для достижения единой цели. В результате этих процессов вырабатываются собственные ценности, критерии достижения общих целей, правила и нормы поведения, формы взаимодействия с внешней средой.

Следовательно, необходимым условием формирования и развития организационной культуры является ***совместная деятельности людей и наличие общей цели.***

Рассмотрим процесс формирования и развития организационной культуры на основе **системного подхода**.

Системный подход – это определенная методология исследования, рассматривающая любой объект как систему, состоящую из отдельных взаимосвязанных элементов (подсистем).

Формирование и развитие организационной культуры с позиций системного подхода подразумевает последовательное построение системы в трех взаимосвязанных аспектах. *Функциональный аспект* – это определение ее основных функций и состава функций-задач, а также построение дерева функций. Второй аспект системного подхода называется *элементным,* он предусматривает выделение в системе необходимых для реализации функций задач элементов, а также соответствующего элементного (ресурсного) обеспечения. Третий аспект – *организационный* – предусматривает создание структуры системы управления формированием и развитием организационной культуры и разработку механизма реализации ее функций, а также установление связей и отношений между элементами.

Базовая модель системы управления формированием и развитием организационной культуры согласно системному подходу приведена на рис.2.1.

Все аспекты системного подхода к процессу управления формированием и развитием организационной культуры должны ориентироваться и способствовать достижению главной цели

организационной культуры – обеспечению самоорганизации социально-экономической системы, повышению трудового потенциала.

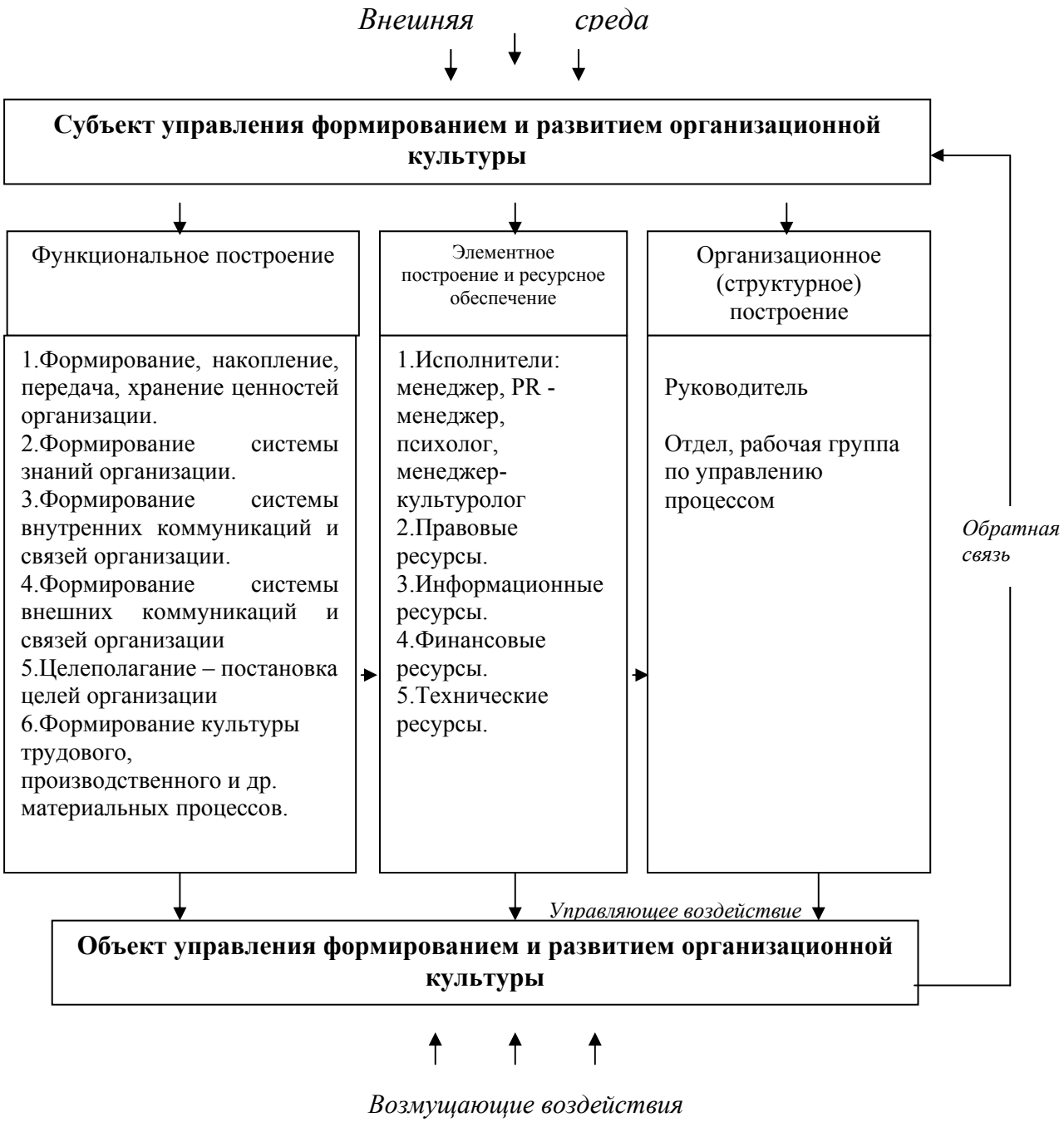


Рис.2.1. Базовая модель системы управления формированием и развитием организационной культуры

Система управления формированием и развитием организационной культуры представляет собой взаимосвязанное единство управляющей части (то есть субъекта) и управляемой части (то есть объекта). **Объектом** являются социально-экономические системы (организации); внутри системы (организации) - совокупность элементов – структурных подразделений,

внутри структурных подразделений – человек, работник организации. **Субъектом** является специальный отдел, отдел управления персоналом, специальная рабочая группа по управлению формированием и развитием организационной культуры, линейные и функциональные руководители, обладающие определенными правами и обязанностями в области формирования и развития организационной культуры. Объект и субъект организационной культуры взаимосвязаны и взаимозависимы. Связь между ними осуществляется посредством информационных потоков.

На организационную культуру оказывают влияние различные возмущающие воздействия, которые могут быть направлены как на объект, так и на субъект. Следовательно, необходимо снижение и ограничение их влияния через повышение ее адаптации к изменяющимся условиям.

Процесс формирования организационной культуры представляет собой комплексный процесс, который должен выполняться в определенной последовательности во взаимосвязи с тремя аспектами системного подхода с учетом влияния внешней среды. Состав, содержание и последовательность работ данного процесса в виде блок-схемы представлена на рис.2.2.

Рис.2.2.Блок-схема процесса формирования и развития организационной культуры

Данная блок-схема динамична, и позволяет изменять, развивать организационную культуру в процессе ее существования, обеспечивает в полной мере самоорганизацию социально-экономической системы: из схемы видно, что для осуществления процесса формирования и развития организационной культуры не требуется существенной поддержки извне; весь процесс может быть осуществлен за счет внутренних ресурсов.

Технология формирования и развития организационной культуры предусматривает анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих на нее влияние. Необходимость проведения такого анализа обуславливается тем, что отсутствие учета силы и характера воздействия основных факторов может привести к неэффективности мероприятий по формированию и развитию организационной культуры.

Базовая модель, основанная на системном подходе, позволяет четко очертить круг функций-задач организационной культуры; создать на предприятии эффективную структуру управления процессом ее формирования и развития; определить необходимое оптимальное элементное обеспечение; усовершенствовать и создать новые связи и отношения между элементами организации.

Более подробно модель системы управления формированием и развитием организационной культуры рассмотрена в §§ 2.2-2.3.

2.2 Функциональное построение организационной культуры

Рассмотрим более подробно первый аспект системного подхода – функциональное построение системы управления формированием и развитием организационной культуры.

Реализация функционального блока базовой модели формирования и развития организационной культуры осуществляется через функции организационной культуры, а функции, в свою очередь, реализуются через конкретные задачи. Поэтому правильнее говорить о *функциях-задачах* организационной культуры.

Конкретный перечень и приоритетность решения функций-задач организационной культуры определяется сферой деятельности организации, спецификой той отрасли народного хозяйства, где она действует; теми целями, которые ставит перед собой фирма, формируя организационную культуру.

Базовая модель представляет универсальную совокупность функций-задач организационной культуры, которые могут быть адаптированы для любой конкретной организации. Приведенный в базовой модели состав функций-задач сформирован для крупных организаций.

Состав и содержание функций-задач организационной культуры представлены на рис.2.3.

Реализация функций, приведенных на рис.2.3, требует решения конкретных задач, выполнения работ непосредственными исполнителями.

Так, функция формирования, накопления, передачи, хранения ценностей организации осуществляется через четкую формулировку ценностей в вербальной форме (например, ценностью организации может быть высокое качество продукции, удовлетворение потребителей, выполнение своих обязательств перед обществом); затем сформулированные ценности должны быть зафиксированы в письменной форме, например, в этическом кодексе фирмы.

Новые сотрудники должны иметь возможность ознакомиться с ценностями организации. Допустим, при приеме на работу новичку назначается инструктор, который знакомит его не только с особенностями профессиональной деятельности, но и с ценностями фирмы.

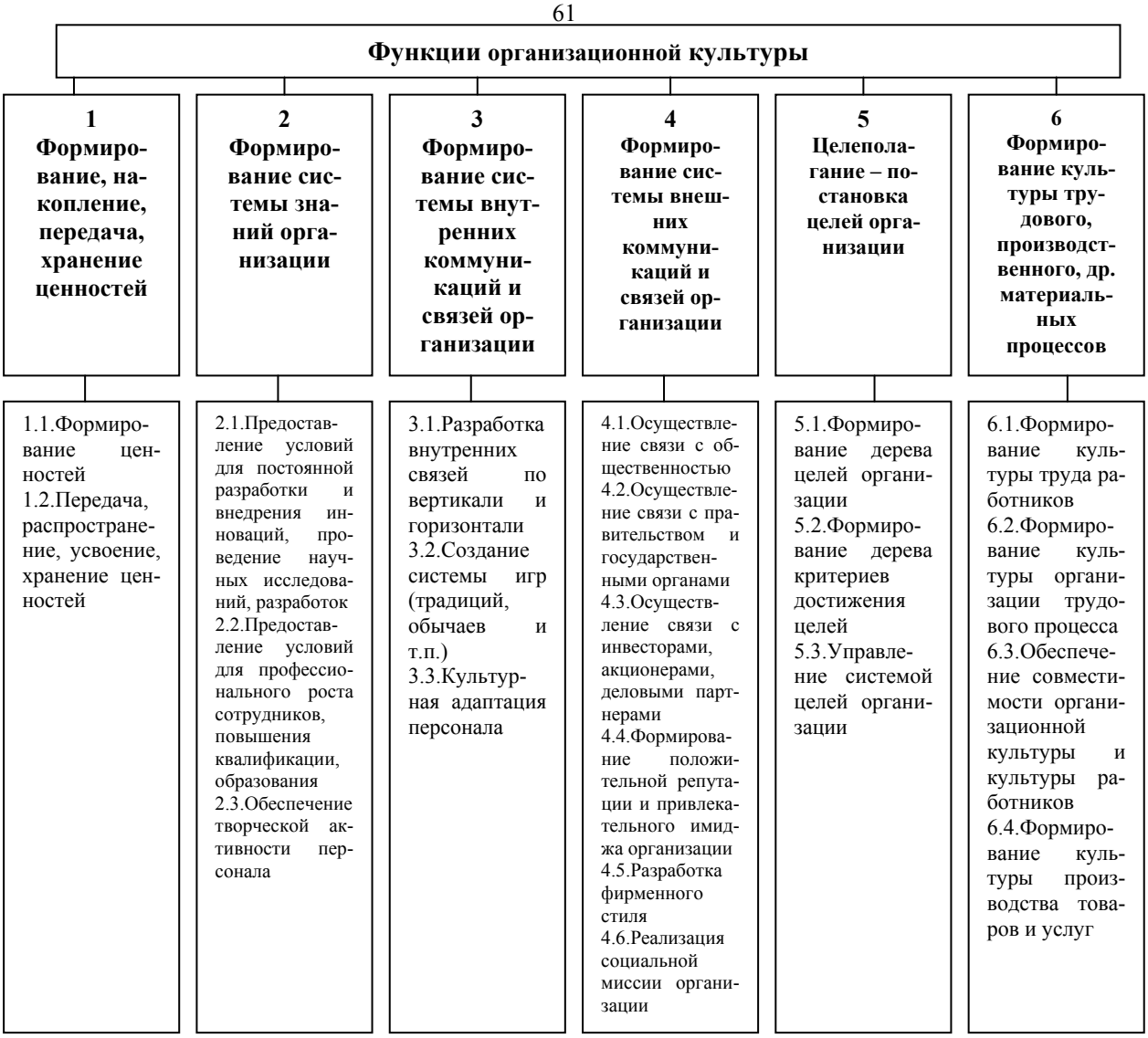


Рис.2.3.Состав и содержание функций-задач организационной культуры

Рассмотрим более подробно содержание функций-задач организационной культуры.

1.Функция формирования, накопления, передачи и хранения ценностей организации подразумевает выполнение двух укрупненных задач:

1. Формирования ценностей;
2. Передачу, распространение, усвоение, хранение ценностей организации;

Формирование ценностей осуществляется путем формулировки и записи ценностей организации, и формирования ценностного субъектно-объектного отношения.

Формулировка ценностей **-** четкое и ясное определение ценностей, выраженное в вербальной форме. Например, ценностями организации могут являться: честность в делах, служение национальным интересам, помощь друг другу и сотрудничество, стремление к совершенству, благодарность обществу и т.п.

Например, основными ценностями американской корпорации Intel являются: готовность рисковать, высокое качество продукции, дисциплина, нацеленность на результат, умение работать в команде. Ценности компании Microsoft: ориентация на результат, дух конкуренции, открытость плохим новостям.

Формирование ценностного субъектно-объектного отношения подразумевает определение объекта и субъекта ценностей организации. Объект в ценностном отношении – это непосредственный носитель ценности (предмет, событие, действие); субъект – работник организации, выражающий свое отношение к объекту и производящий его оценку с позиций ценности.

Например, совместное празднование дня рождения сотрудника, или достижение максимального за последнее время объемов выпуска, получение крупного заказа – все это различные события. Они станут ценностями, если для работников организации каждое из этих событий будет иметь высокое значение. Так, если после продолжительного периода спада, общими усилиями удается повысить объем выпуска, данное событие будет иметь не только материальное значение (выплата премий, повышение заработной платы, стабильная работа), но и духовное – в результате совместного труда было спасено предприятие. Ценностями станут сотрудничество, помощь, коллективизм, дружба. В качестве примера носителя ценности-действия можно назвать обычай петь гимн корпорации в японских компаниях перед началом рабочего дня. Данное действие воспитывает такие ценности, как преданность компании, коллективизм, чувство единства, приоритет интересов фирмы над личными интересами и т.п. Предметом-носителем ценности может быть первое изделие, выпущенное на рынок и принесшее компании успех, различные экспонаты музея истории организации и др. Все это создает чувство гордости, причастности к великой компании, к ее успеху, ощущение преемственности в поколениях работающих.

Задача *передачи, распространения, усвоения и хранения ценностей организации среди работников* решается путем различных мероприятий, позволяющим работникам, независимо от занимаемой должности и срока работы в данной организации, ознакомиться с ценностями организации, понять и принять их, а также путем создания этического кодекса организации. В качестве *мероприятий* можно назвать проведение периодических семинаров для сотрудников в рамках подразделения или целой организации, на которых обсуждались бы ценности организации, возможность их изменения. Новые сотрудники должны ознакомиться с этическим кодексом организации; непосредственный начальник новичка может назначить наставника из коллег, который в течение определенного времени будет объяснять смысл основных ценностей организации и следить за их исполнением.

Этический кодекс организации – это документально оформленный и зафиксированный в письменном виде перечень форм допустимого и недопустимого поведения сотрудников организации; этических позиций организации по отношению к своим контрагентам и персоналу; моральные принципы ведения бизнеса. Этический кодекс организации должен быть доступен и понятен каждому сотруднику организации. Доступность выражается в возможности в любой момент для любого работника организации обратиться тексту кодекса. Понятность предусматривает простую, четкую и ясную формулировку ценностей организации для того, чтобы избежать их двусмысленного толкования или непонимания.

В качестве способов *хранения ценностей* могут выступать различные машинописные и электронные документы, содержащие формулировку ценностей, в т.ч. этические кодексы; истории, связанные с их изменением, реализацией на практике в процессе деятельности организации, и т.п. Ценности могут храниться и в вербальной форме в виде передаваемых в устной форме различных легенд, историй, рассказов про известных в организации личностей, связанных с этическими и моральными требованиями организации.

Данная функция является наиважнейшей функцией организационной культуры, так как, во-первых, ценности являются центральной составляющей организационной культуры, а во-вторых - через систему ценностей регулируется человеческая деятельность.

Пример 2.1
Этический кодекс японской корпорации
Matsushita Electric (Мацусита Электрик)

Идеология японской компании Matsushita Electric была четко сформулирована через четырнадцать лет после ее основания, которое произошло в 1918г., и с тех пор мало изменилась. Культура Matsushita Electric тесно связана с национальной культурой и традициями Японии. Основатель фирмы, Коносуке Мацусита, создал организационную культуру, основанную на общенациональных ценностях, на идее причастности каждого человека к государственному благосостоянию. Таким образом, организационная культура Matsushita Electric опирается на систему ценностей, отражающую прямую взаимосвязь между процветанием фирмы и каждого работника и процветанием японской нации и государства.

Духовными ценностями, отраженными в этическом кодексе Matsushita Electric, являются:

1. Осознание своей ответственности в прогрессе и процветании общества, посвящение себя развитию мировой цивилизации.
2. Каждый работник должен помнить, что совместными усилиями он вносит вклад в развитие общества. Преданность фирме – ключ к успеху.
3. Сосуществование и совместное процветание.
4. Получение прибыли путем служения обществу.
5. Творить человека прежде, чем творить вещь.

2.Функция формирования системы знаний организации подразумевает решение следующих укрупненных задач:

1. Предоставление условий для постоянной разработки и внедрения инноваций, проведения научных исследований, разработок.
2. Предоставление условий для профессионального роста сотрудников, повышения квалификации, образования.
3. Обеспечение творческой активности персонала.

Система знаний организации - это накопленные и полученные в процессе деятельности профессионализм каждого сотрудника, собственные технологии, продукция, интеллектуальная собственность организации, результаты собственных разработок и исследований и т.п.

К нематериальным активам организации относятся: репутация организации и товара/услуги, производимого данной организацией; конкурентные преимущества; управленческие ресурсы (профессионализм, опыт руководства фирмы), и другие виды интеллектуальной собственности.

В интеллектуальную собственность организации включаются:

· изобретения;

· ноу-хау;

· авторские права;

· технологии производства;

· технологии сбыта;

·средства индивидуализации юридического лица (коммерческое обозначение (название организации, используемое для осуществления предпринимательской деятельности); фирменные наименования; зарегистрированные товарные знаки, знаки обслуживания).

Выполнение функции-задачи по *предоставлению условий для постоянной разработки и внедрения инноваций и проведения исследований* подразумевает предоставление возможности проведения исследований, разработок для персонала (например, финансовая поддержка, предоставление помещений, времени, необходимого оборудования и др.); а также разработку системы внесения и рассмотрения рационализаторских предложений. Проводя исследования, работники любого уровня должны иметь возможность внести свои предложения руководству. Кроме того, необходимо регламентировать процесс рассмотрения внесенных предложений (кто и в каком порядке должен их рассматривать) с целью сокращения его длительности по времени и минимальной загруженности внесшего предложение работника формальностями.

Пример 2.2

Диалог с руководством.

Для эффективного диалога с руководством очень важно, чтобы организация имела четко поставленную цель и стратегию развития. Тогда каждый сотрудник сможет предложить более эффективное решение поставленной задачи для наилучшего достижения цели организации. В то же время, творческий поиск работников будет ограничен четко сформулированной стратегией, что позволит менеджерам оперативно принимать решения о целесообразности того или иного внесенного рацпредложения.

В компании General Electric в целях повышения оперативности управления и повышения производительности труда были отменены большие отчеты руководителей среднего и нижнего звена, вместо которых высшее руководство получало необходимую информацию в виде основных показателей и данных напрямую, вне иерархической цепочки начальников и подчиненных. Для открытого диалога с руководством сотрудникам и рабочим предоставили право обсуждать производственные проблемы и вносить предложения по улучшению.

В корпорации Intel команда имеет свою четко определенную цель. Каждый член команды вправе высказать руководителю свои предложения, идеи, однако окончательное решение принимает менеджер.

Задача *предоставления условий для профессионального роста сотрудников, повышения квалификации***,** *образования* решается путем разработки общих требований к уровню квалификации и профессионализма (например, нанимаются работники только с высшим образованием, или не ниже среднего специального и т.п.); поощрения ротации, обучения, повышения квалификации работниками; путем проведения семинаров по новым достижениям, разработкам, технологиям в мире в сфере деятельности организации; а также разработки общих положений политики организации в области обучения персонала. Руководство организации не должно отказывать работнику, если он выражает желание учиться или временно работать в другом отделе.

Задача *обеспечения творческой активности персонала* достигается за счет проведения различных мероприятий по совместному принятию решений, генерированию идей, совместных разработок, за счет материального и нематериального поощрения творческой деятельности, и др.

Пример 2.3.

Идеология инноваций Bell Laboratories (США)

Bell Laboratories - крупнейшая частная исследовательская лаборатория. Основными идеологическими принципами управления Bell Laboratories являются непрерывные инновации и стремление к техническому совершенству. Для того, чтобы донести эти принципы до каждого сотрудника, используется ряд способов: наличие программы стимулирования инноваций; система взаимодействия и сотрудничества сотрудников, занятых на каждом этапе цепочки «исследование – разработка – производство». В Bell Laboratories имеет место развитое междисциплинарное взаимодействие, что позволяет

каждому сотруднику понимать различные аспекты исследования и производства продукции и проблемы, стоящие перед другими подразделениями.
Стиль руководства подразделениями, осуществляющими фундаментальные исследования и подразделениями, ведущими прикладные исследования, различны. Для отделов фундаментальных исследований не ставятся жесткие сроки по выполнению, тематика исследований выбирается самостоятельно. Для отделов прикладных исследований и разрабатывающих новую продукцию формируются планы работ с указанием сроков.

3.Формирование системы внутренних коммуникаций (способов и форм общения) и связей подразумевает решение приведенных ниже укрупненных задач:

1. Разработку внутренних связей по вертикали и горизонтали;
2. Создание системы игр (традиций, обычаев, ритуалов, обрядов и т.п.);
3. Культурную адаптацию персонала.

Культура, помимо всего прочего, это общение. Организационная культура не должна быть оторвана от членов организации, она должна быть всеобщей, общезначимой, доступной для понимания каждому сотруднику – от простого рабочего до руководителя. Создание посредством культуры элитной касты интеллектуалов или крупных руководителей в организации - грубейшая ошибка, так как такая культура не только не будет способствовать функционированию организации, но и будет мешать, так как создаст неблагоприятный психологический климат.

Создание *внутренних коммуникаций по вертикали* предусматривает обеспечение связи работников любого уровня с высшим руководством (т.е. разработку системы открытого диалога с руководством).

Создание *системы внутренних коммуникаций по горизонтали* осуществляется путем решения следующих задач: разработки кодексов поведения персонала, содержащих правила поведения, требования к внешнему виду персонала, оформлению помещений и офисов и т.п.; а также за счет обучения работников деловому и светскому этикету.

Создавая систему коммуникаций в организации, следует иметь в виду особенности современной культуры – каждый человек подсознательно воспринимает другого как потенциального соперника, конкурента. Люди одной профессии и занимающие приблизительно одинаковые должности (или же одной должности, если структурное подразделение организации достаточно большое) вынуждены конкурировать друг с другом, несмотря на внешнее дружелюбие. Такая потенциальная враждебность может привести к возникновению и разрастанию конфликтов.

Создание системы игр – это разработка и запись всевозможных обычаев, ритуалов, традиций организации; а также создание памятных дат, исторических лиц-героев, легенд и т.п.

Игра - действие, протекающее в определенных рамках места, времени и смысла, в обозримом порядке, по добровольно принятым правилам и вне материальной пользы или необходимости. Истоки в игре имеют законы,

войны, ремесло, техника, спортивные состязания и коллективные спортивные игры, всевозможные объединения людей. Игру можно трактовать как специфический способ общения между людьми. Необходимость в игре объясняется наличием в психике человека «коллективного бессознательного», которое реализуется через обряды, ритуалы.

Карл Юнг (1875-1961), швейцарский психолог и философ, исследуя психику человека, выделял в ней так называемое «коллективное бессознательное», содержание которого составляют так называемые общечеловеческие образы - Герой, Мать-Земля, Демон и т.д. Эти образы присутствуют в психике каждого человека, оказывая влияние на его жизнь, и требуют своего внешнего проявления. В культурах, в которых сильны традиции (например, культуры Востока или Африки) эти образы проявляются в обрядах, ритуалах. Современная западная культура создает разрыв в психике человека, разъединяя его коллективное бессознательное и его Я. Это вызывает подавленность, тревогу, подверженность стрессам индивида.

Организационная культура, формируя собственные обряды, традиции и ритуалы, снимает разъединенность индивидуального и коллективного в психике человека аналогично традиционным восточным и африканским культурам, предоставляет возможность реализовать его потребность в идентификации себя с каким-либо сообществом, коллективом людей.

Идентификация обеспечивает связь личности и объективной реальности. Потребность в такой идентификации обуславливается структурой психики человека, сформулированной З.Фрейдом: «Оно» (бессознательное) – глубинный уровень, отвечающий за удовлетворение желаний; «Я», на уровне которого и происходит идентификация - процесс отождествления индивидом себя с какой-либо группой; «Сверх-Я» - уровень формирования моральных норм, ценностей и установок личности.

Кроме того, необходимость идентификации вытекает из человеческого онто- и филогенеза: первым этапом развития как человечества в целом, так и каждого индивида (в детстве) является коллективное самосознание, то есть отождествление себя с окружающим миром или его частью. Здесь важно отметить, что развитие человека как индивида (онтогенез) повторяет развитие человеческого общества в целом (филогенез). В обществе, где сильны традиции, человек рассматривается в контексте его принадлежности к той или иной социальной организации - семьи, общины, религии, национальности, политической партии. В западном и российском обществе такой организацией должна стать та фирма, предприятие, где работает человек. Преодолевая разрыв коллективного Я и индивидуального Я, организационная культура создает благоприятный и привлекательный психологический климат, становясь частью жизни работника, добиваясь его преданности и верности организации.

В качестве игр организации могут выступать принятые традиции празднования основных государственных и собственных праздников и памятных дат; обычаи отмечать первый рабочий день или уход из организации; все положения и нормы поведения и общения, которые негласно, неофициально приняты серди работников организации.

Задача руководства организации в рамках реализации данной функции организационной культуры – выявление таких традиций и обычаев, и фиксирование их в письменном виде, например в форме книги, которая может стать экспонатом в музее организации.

В качестве примера игры можно назвать традицию петь гимн перед началом рабочего дня в японской Matsushita Electric.

Под *культурной адаптацией* понимается процесс усвоения новым работником системы знаний, целей, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена организации. В процессе культурной адаптации имеет место превращение индивида из постороннего для данной организации в ее часть. Кроме того, для компаний, имеющих представительства и филиалы в других странах, необходимо организовать адаптацию сотрудников, уже работающих или которые должны скоро уехать работать в стране с другой национальной культурой (работников-экспатриантов).

4.Формирование системы внешних коммуникаций и связей организации включает в себя следующие укрупненные блоки задач:

1. Осуществление связи с общественностью;
2. Связь с правительством и государственными органами;
3. Связь с инвесторами, акционерами, деловыми партнерами;
4. Формирование положительной репутации и привлекательного имиджа организации;
5. Разработка фирменного стиля организации;
6. Реализация социальной миссии организации.

Под с*вязью с общественностью* понимается работа со средствами массовой информации, общественными институтами с целью достижения положительной известности организации в мировой общественности.

Задача связи с общественностью решается за счет активного участия организации в общественной жизни (реакция на события в обществе, оказание гуманитарной помощи, и т.п.); осуществления регулярных публикаций в прессе, содержащих информацию об организации, ее деятельности; путем создания собственного Интернет-сайта, где содержались бы подробные сведения о специфике организации и ее деятельности, основные положения о ценностях, целях, социальной ответственности и т.п. Мы считаем, что связь с общественностью должна осуществляться в рамках функций организационной культуры, так как это именно *связь*, формирование *отношений* с обществом. Однако, данный блок настолько важен, объемен, что для его реализации требуется отдельный специалист, а

на крупных предприятиях целесообразно выделить связь с общественностью в отдельное структурное подразделение.

Связь с правительством и государственными органами – это взаимодействие с правительством и государственными органами; реагирование на основные события политической жизни государства (например, посредством заявлений в прессе). Она может осуществляться за счет наличия своего представителя в правительстве, поддержки кандидатов и т.д. Связь с правительством обеспечивает необходимую законодательную поддержку и безопасность организации.

Задача *связи с инвесторами, акционерами, деловыми партнерами* решается путем осуществления регулярной связи с потребителями, партнерами, в том числе через Интернет; путем поддерживания постоянной связи с акционерами, инвесторами (поздравление с праздниками, сообщение новостей и т.п.). В общем виде, связь с инвесторами и акционерами – это работа с крупными и миноритарными акционерами, потенциальными и реальными крупными инвесторами с целью привлечения максимальных инвестиций и увеличения стоимости акций или создания благоприятного инвестиционного климата в организации.

Формирование положительной репутации и привлекательного имиджа организации подразумевает создание положительной репутации организации в обществе, среди персонала; создание положительного имиджа организации в обществе и среди персонала.

Имидж организации - это образ организации, который существует в сознании ее работников (внутренний имидж), а также в сознании ее контрагентов - клиентов, партнеров, конкурентов и т.д. (внешний имидж). *Репутация организации* - это определенное мнение общества или потребителей об организации.

Создание фирменного стиля осуществляется путем разработки коммерческого обозначения, логотипа, фирменных знаков, шрифтов, цветов, торговой марки и т.п.

Фирменный стиль – это своеобразная совокупность символов и знаков, с помощью которых организация создает собственный уникальный образ в обществе, становится легко узнаваемой. За счет наличия фирменного стиля организация может существенно повысить цену на свою продукцию.

Фирменный стиль используется при оформлении производимой продукции (торговая марка, фирменные шрифты, знаки, цвета, упаковка), в качестве рекламы в средствах массовой информации и т.п.

Реализация социальной миссии организации – это принятие и выполнения тех социальных обязательств, которые возлагает на предприятие общество (обеспечение занятости населения; забота о повышении уровня жизни, здоровья и образования работающих; забота об окружающей среде и др.).

Реализация социальной миссии предусматривает внутренние социальные программы, а именно:

- повышения образования работников,
- безопасности и охраны труда, заботу о жизни и здоровье работников,
- программу роста доходов работников,
- экологической безопасности и охраны окружающей среды,
- другие.

5.Целеполагание – постановка целей организации. С точки зрения медицины, все органы человека развиваются в строгой направленности к определенной цели, и к периоду зрелости приобретают определенную им форму. Духовное развитие человека сходно с биологическим: каждый человек имеет свою цель, благодаря которой его жизнедеятельность приобретает смысл.

Определение цели организации по аналогии с жизнью человека должно происходить с момента ее создания, так как именно поставленная и зафиксированная документально цель определяет направления и тенденции развития организации.

Реализация функции целеполагания предусматривает решение укрупненных задач:

1. Формирование дерева целей организации;
2. Формирование дерева критериев достижения целей;
3. Управление системой целей организации.

Формирование дерева целей организации подразумевает формирование единой общей цели (совокупности целей) организации; а также формирование частных целей элементов организации.

Одним из важнейших аспектов формирование целей является определение *миссии* организации, то есть основной глобальной цели во взаимосвязи с внешней и внутренней средой. Миссия является целевым ориентиром, задающим направление движения (траекторию развития) организации. Миссия фирмы - это смысл ее деятельности, который определяет стратегию ее развития на десятилетия.

Формирование дерева критериев достижения целей – это разработка конкретных критериев достижения поставленных перед подразделениями, работниками целей.

Управление системой целей организации подразумевает обеспечение соответствия частных целей элементов и общей цели организации; проведение совместных совещаний по достижению целей, выявлению проблем, роли каждого элемента в достижении общей цели.

Пример 2.4.

Цели и миссия фирмы

Наличие четко определенной цели и миссии фирмы является одним из важнейших факторов ее успешного развития.

Например, в Японии больше всего ценится воля и упорство в достижении поставленной цели. Коносуке Мацусита составил план деятельности своей фирмы на 250 лет вперед. Многие японцы полностью планируют свою жизнь, так как цель жизни должна быть единой, а однажды поставленная цель обязательно должна быть достигнута.

Миссия Matsushita Electric, сформулированная в 1932 году, определила всю деятельность корпорации, направленную на ее выполнение: «Задачей любого предпринимателя должно быть преодоление бедности, освобождение от нищеты и достижение благосостояния». Выполнить миссию удалось в середине 60-х годов XX века.

Миссия американской компании, Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M), одной из крупнейших компаний мира – «Всемерное удовлетворение потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Один из лозунгов 3M – «Кто видит цель, добьется успеха».

В любом помещении офисов американской корпорации Intel на стене висит плакат, где изложена стратегия деятельности фирмы. Таким образом, каждый сотрудник при выполнении своих непосредственных задач может ориентироваться на общую стратегическую цель и определять приоритетность частных целей в рамках своей деятельности и при принятии решений.

6. Формирование культуры трудового, производственного и других материальных процессов. В рамках этой функции решаются укрупненные задачи:

1. Формирование культуры труда работников.
2. Формирование культуры организации трудового процесса.
3. Обеспечение совместимости организационной культуры и культуры работников
4. Формирование культуры производства товаров и услуг.

Формирование культуры труда работников достигается путем разработки требований к организации рабочего места (чистота, аккуратность, цветовая гамма и т.п.); формирования положений трудовой этики; формирования требований к распорядку рабочего дня; формирования культуры труда руководителя; формирования требований отношений «начальник-подчиненный» (субординация, правила обращения к начальнику и т.п.); а также путем определения символов статуса (отдельные столовые, места отдыха, автомобильной парковки, кабинеты и т.д.);

Пример 2.5.

Трудовой кодекс Matsushita Electric.

Основные положения культуры труда работников часто находят свое выражение в трудовом кодексе. Основные положения трудового кодекса работников японской корпорации Matsushita Electric звучат следующим образом:

1. Вклад в общественное развитие;
2. Справедливость и честность;
3. Сотрудничество и командный дух;
4. Постоянная борьба за качество, совершенствование;
5. Учтивость, скромность;
6. Адаптация к ситуации;
7. Признательность, благодарность фирме.

Оформление офисов в Intel

Один из глав корпорации - Крейг Баррет – унифицировал все офисы американской корпорации по одному стандарту: одинаковое оформление комнат, выполненное в серо-черной гамме, скромная одежда сотрудников любого уровня и категории. Цель создания подобной атмосферы – скромность и работоспособность сотрудников. Сотрудники носят униформу: для того, чтобы попасть на фабрику, необходимо одеть специальный скафандр, обеспечивающий необходимый уровень запыленности и др. в производственных помещениях.

Формирование культуры организации трудового процесса предусматривает исследование принадлежности работников к той или иной религии, культуре; предоставление возможности для работников иной религии, культуры соблюдать их требования; организацию мест питания, отдыха; организацию автомобильной парковки.

Пример 2.6.

Преодоление культурных различий

Американская корпорация Intel, производящая процессоры для персональных компьютеров, элементов для Интернет, уделяет пристальное внимание тому, чтобы стиль управления менеджеров соответствовал целям и ценностям корпорации. Управленческая культура Intel заключается в следующем: менеджер должен иметь инженерно-техническое образование и одновременно быть хорошим управленцем; решения должны приниматься быстро и быть эффективными; менеджер должен быть готовым рисковать; вся управленческая работа должна быть нацелена на конечный результат; менеджеры должны постоянно сравнивать свою компанию с другими, чтобы оставаться лучшими.. Управленческая культура корпорации полностью соответствует организационной культуре. Для того, чтобы сохранить свою организационную культуру, но при этом учесть различия в культурах различных стран, где работает Intel, как правило, генеральным директором регионального подразделения назначается менеджер Intel, а его заместителем – местный менеджер.

Шведская компания IKEA работает по принципу унификации культуры. Приходя в другую страну, IKEA жестко требует соблюдения собственной культуры, если этого не происходит, работник увольняется.

Другая модель – политика невмешательства. То есть иностранная компания ставит цели, оставляет менеджмент местный, и требует достижения целей вне зависимости от культурных различий.

Обеспечение совместимости организационной культуры и культуры работников осуществляется путем проведения собеседований с претендентами на работу, «воспитания» работающего персонала для соответствия организационной культуре. Например, с целью повышения уровня трудового потенциала организация может нанимать только работников с высшим образованием, или имеющих подготовку в определенной области (владение компьютером, языками и т.п.).

Формирование культуры производства товаров и услуг осуществляется путем создания благоприятных условий труда работников, занятых производством продукции, способствующих росту производительности труда, повышению качества продукции (товаров или/и услуг).

Так, для производственных предприятий это означает соблюдение и поддержание порядка, чистоты, допустимого уровня влажности, запыленности, шума в производственных помещениях – цехах, участках и др. Для фирм, занятых в сфере розничной торговли – эффективная организация торговых рядов, касс и т.п. Для фирм финансово-кредитной сферы – наличие необходимой информации и обеспечение ее оперативности и др.

Важно отметить, что многие функции организационной культуры тесно соприкасаются с функциями системы управления персоналом (например, весь блок функций по формированию культуры трудового процесса, проведение различных семинаров, совместное принятие решений и др.). Поэтому процесс формирования и развития организационной культуры находится во взаимосвязи и взаимозависимости с процессами управления персоналом, и для эффективной реализации функций организационной культуры необходима поддержка системы управления персоналом.

Реализация рассмотренных выше функций-задач требует наличия определенных элементов системы, затрат определенных ресурсов, а также организации структуры, которая отвечала бы за выполнение функций-задач (см.§§ 2.3-2.4).

2.3 Организация как социально-экономическая система. Организационная культура и структура организации.

В целях углубленного понимания места и роли организационной культуры в организации необходимо рассмотреть ее как социально-экономическую систему.

Организация как социальная система возникает в результате объединения людей для достижения определенных целей наилучшим образом. Так, например, известная теория общественного договора просветителей XVII-XVIII вв. – Т.Гоббса, Дж.Локка, Ж.-Ж.Руссо, говорит о том, что люди объединились друг с другом с целью обеспечения собственной безопасности, более эффективного достижения собственных целей, создав первую социальную организацию – государство. Однако, при это неизбежна передача части прав и свобод обществу. Таким образом, любая социальная организация (как на уровне государства, так и на уровне фирмы) предусматривает компромисс между свободой личности и подчинением общим интересам.

Организация возникает тогда, когда ее элементы вступают в различные взаимоотношения, взаимосвязи. Набор тех же элементов, не имеющих связей и отношений друг с другом, не есть организация.

Социальная система – это целостное образование, основными элементами которого являются люди, объединенные устойчивыми связями и отношениями. В социально-экономических системах мы имеем дело с экономическими связями (ресурсы) и производственными отношениями. При этом особо выделяются неформальные связи и отношения между людьми.

Фирма как социально-экономическая система – это сложный организм, осуществляющий экономическую и производственную деятельность.

В современных социальных системах имеется довольно большое число разнообразных связей и отношений между элементами (людьми и структурными подразделениями).

Совокупность устойчивых взаимосвязей и взаимоотношений внутри системы между ее элементами, обеспечивающая целостность системы при внешних и внутренних изменениях, образует ее ***структуру****.*

Сеть устойчивых связей элементов организации отражает ее *внутреннюю структуру (морфологию),* а связи с окружающей средой – *внешнюю структуру*. В составе морфологической структуры организации традиционно выделяют три уровня, где циркулируют различные потоки: *технологическая структура*, *производственная структура*, и *структура управления*. Производственная структура и структура управления образуют организационную структуру.

Организационная культура формирует особые связи и отношения между членами организации, образуя особую структуру. Таким образом,

организационная культура формирует четвертый уровень морфологической структуры фирмы, который можно назвать *структурой организационной культуры* (рис.2.4).

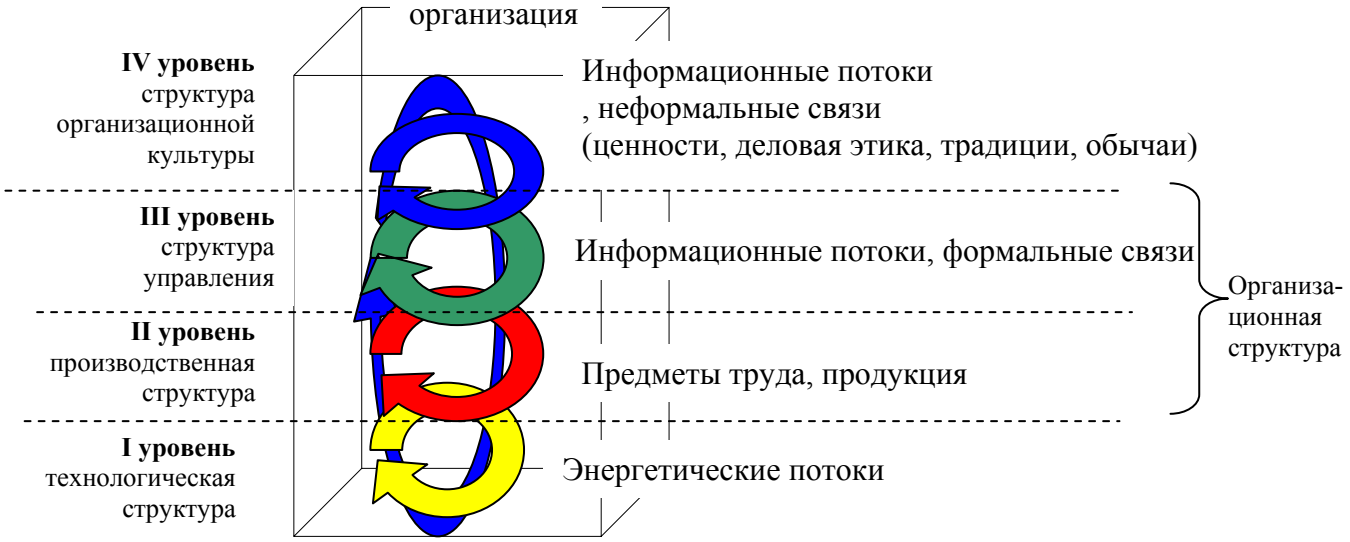


Рис. 2.4.Морфологическая структура организации

Важно отметить, что организационная культура имеет место на каждом уровне внутренней структуры организации.

Технологическая культура – степень проработки и соблюдения технологического процесса, специфика технологического процесса, его новизна, прогрессивность, соответствие требованиям времени и т.д.

Производственная культура – прогрессивная производственная структура, современное оборудование, уровень автоматизации производственного процесса и т.д.

Культура на уровне структуры управления – это тип структуры управления, ее гибкость, рациональность, прогрессивность, уровень иерархии и т.п.

Организационная культура, ориентированная на усиление порядка, иерархии, ужесточение контроля, потребует создания линейно-функциональной, иерархической организационной структуры.

Предприятия с организационной культурой, способствующей делегированию полномочий и ответственности, поощряющей самостоятельность в принятии решений, инициативность, скорее всего будут создавать матричную, проектную организационную структуру.

Структура организационной культуры - ценности, цели организации; этические нормы ведения бизнеса; традиции, обычаи, ритуалы, обряды, существующие в организации; то, как ведут себя сотрудники организации, как одеваются; социальная ответственность фирмы; политика организации в

области проведения исследований, разработок новых технологий, продукции и. т.п.

Организационная культура, пронизывая все уровни морфологической структуры, объединяет организацию, связывает ее в единое целое. То есть *роль связующего фактора в организации выполняет именно организационная культура*. Отсюда становится очевидно, что организационная культура обладает структурообразующей функцией. Организационная культура формирует гибкую структуру организации за счет разнообразных связей и отношений внутри системы (различных традиций, праздников, форм общения между сотрудниками и т.п.) при наличии общих ценностей, целей.

Для того, чтобы организационная культура была эффективной, необходимо, чтобы она формировала *устойчивые* связи и отношения между работниками организации, то есть, следуя системному подходу, эти связи должны превосходить по значению связи и отношения с элементами, не входящими в данную организацию. Тогда для работников организации будет иметь первостепенное значение работать именно в данной организации, быть ее членом; интересы и цели организации будут для них важны; возникнет кооперация, сотрудничество, желание работать в команде для достижения единой общей цели.

Важно отметить, что *процесс формирования и развития, а также распространения организационной культуры осуществляется именно через связи и отношения между элементами организации посредством информационных потоков.*

Если раньше в качестве информационных потоков выступал документооборот, то сегодня все большее место занимают компьютерные технологии. Поэтому процесс формирования и развития организационной культуры необходимо тесным образом связывать с формированием новой информационной культуры в организации. Это означает, прежде всего, обеспечение компьютерной грамотности работников организации; компьютеризацию процессов (производственных, социальных и др.); создание новой структуры мышления персонала, основанной на резко возросших объемах, скорости обращения информации, ее доступности, и т.п.

Современные организации затрачивают больше средств на коммуникации, чем на приобретение производственного оборудования. Если в 1960-е гг. примерно половина рабочих индустриально развитых стран была вовлечена в производство материальных ценностей, то сегодня это цифра должна снизиться до одной восьмой. Так, к 2002 г. в западных странах лишь 30% трудоспособного населения занято в производственной сфере; В Санкт-Петербурге численность занятых в производстве сократилось приблизительно в два раза. Это может быть обусловлено ростом объема производимой информации: суммарное количество информации, доступной современному среднему человеку, удваивается через каждые пять лет.

В настоящее время в экономической сфере и обществе происходит наступление новой, информационной эпохи, что сказывается на деятельности организаций. *Информационная эпоха* – это исторический период, в который человеческое общество осуществляет свою деятельность «в рамках теоретической парадигмы, определяемой информационными коммуникативными технологиями, которые базируются на электронике и генной инженерии» [28]. Информационная эпоха характеризуется широким воспроизводством информации и знания; экономика является глобальной и носит информационный характер, то есть наличие своевременной и необходимой информации становится фактором успешной конкуренции организаций.

Развитие информационных технологий, новых способов коммуникаций требует создания в социально-экономической системе гибкой сетевой структуры управления, ориентации на инновации, информацию, интеллектуальную собственность, новых технологий организации бизнес-процессов, делегирования полномочий, ответственности, самостоятельности элементов организации при единой культуре.

Изменение структуры социально-экономической системы невозможно без изменения организационной культуры, так как, как было указано выше, организационная культура обладает структурообразующей функцией, а, кроме того, оказывает непосредственное влияние на процесс самоорганизации системы.

Организационная структура может быть двух типов: традиционная иерархическая и сетевая. Иерархические – это наиболее распространенные линейно-функциональные, дивизиональные структуры. Сетевые опираются на взаимодействие элементов и горизонтальные связи.

Изменение структуры связано с изменением связей и отношений между элементами: их взаимодействия, распределения риска и др.

Так, если в традиционных иерархических структурах риск минимизируется путем унификации, жесткого контроля, то в сетевых структурах риск *распределяется* между элементами организации. Распределение риска, гибкость разнообразных связей и культурная объединенность обеспечивает устойчивость и выживаемость системы, несмотря на внешние потрясения и изменения.

В качестве примера такой структуры можно привести церковь, эффективно действующие фирмы, неформальные организации и объединения людей. Если в старой системе управления акцент делался на вертикальные связи и иерархию, то в новой модели управления ставка должна делаться на горизонтальные связи, которые обеспечат необходимую долю самостоятельности членам организации.

Следует отметить, что гибкая структура не подразумевает отсутствие структуры. В сетевой модели управления отсутствует иерархия, но имеются

различные уровни, причем определяются они не занимаемой должностью, ступенькой в иерархии, а профессионализмом, компетентностью.

В современных условиях функционирования организаций меняются трудовые отношении (то есть отношения между элементами социальной системы меняют свой характер): значимость социального статуса, должности становится меньше, чем владение информацией, и профессионализм. Информационные технологии позволяют работникам многих специальностей находится вне рабочего места, вне организации и даже за пределами города и страны.

Таким образом, при формировании и развитии организационной культуры следует иметь в виду, что она непосредственно воздействует на структуру социально-экономической системы, формирует новые отношения и связи между людьми как элементами системы.

2.4 Элементное построение и организация процесса формирования и развития организационной культуры

Для того, чтобы процесс формирования и развития организационной культуры был успешно реализован, с целью эффективного управления данным процессом необходимо определить состав элементов, входящих в систему управления формированием и развитием организационной культуры.

Специфика состава функций-задач организационной культуры обуславливает особенности тех элементов, которые необходимы для их выполнения, а именно универсальность специалистов: работники должны иметь широкую специализацию, обладать знаниями во многих областях: менеджмента, теории организации, организационном поведении, управлении персоналом, психологии, культурологии, формировании имиджа, связи с общественностью и др. Это связано с тем, что нецелесообразно нанимать узкого профессионала в каждой требуемой сфере из-за роста затрат (например, на заработную плату).

При элементном построении и ресурсном обеспечении необходимо учитывать также особенность источников информации: основным источником информации в данной области будет наблюдение, опросы и анкетирование работников и т.п. Информация о культуре и ее составляющих не может быть получена из справочных материалов, статистических данных, хотя анализ публикаций в области культуры и культурологии необходим.

Элементное построение организационной культуры. Состав элементного обеспечения зависит от размера предприятия, состава функций-задач организационной культуры, от сферы деятельности фирмы и др.

В состав *элементов системы управления формированием и развитием организационной культуры* входят:

Исполнители: специалисты в области менеджмента, организационной культуры, управления персоналом, психологии, связей с общественностью, управления имиджем и репутацией. Особое внимание следует уделить специалистам-культурологам, менеджерам-культурологам, так как данные профессии необходимы для реализации функций-задач организационной культуры, и являются достаточно специфическими для фирм.

Для организации их работы необходимы следующие ресурсы:

1. *Правовые ресурсы*: государственные, федеральные, муниципальные законодательные акты; внутренние правовые акты организации, не противоречащие национальным традициям и законодательству.
2. *Финансовые ресурсы:* денежные средства для выплаты заработной платы специалистам, премий и материальных поощрений в рамках реализации задач организационной

культуры, для проведения мероприятий, связанных с реализацией задач организационной культуры (проведение семинаров, организация рабочих мест и т.п.).

3. *Технические ресурсы*: компьютерное обеспечение, оргтехника, средства для оборудования рабочих мест.
4. *Информационные ресурсы*: данные о культурных традициях, нравах, обычаях, ценностях нации, организации, работников; программное обеспечение, Интернет, нормативные акты и положения, математические и статистические данные.

Разработка механизма формирования и развития организационной культуры является необходимой составляющей базовой модели. Одним из центральных моментов данного механизма является его *организационное построение, то есть формирование структуры системы управления формированием и развитием организационной культурой.*

Чем богаче набор элементного обеспечения организационной культуры – информационные технологии, программное обеспечение, компьютеры, Internet, различные правовые акты, приказы, распоряжения и др., тем сложнее ее структура. При наличии ограниченного элементного состава достаточно трудно будет сформировать сложную и высоко организованную культуру предприятия. Это объясняется, прежде всего, тем, что при ограниченном элементном обеспечении связи и отношения между людьми, подразделениями фирмы будут также ограниченными.

Субъектом системы управления процессом формирования и развития организационной культуры является*:*

1) для крупных организаций– специальное структурное подразделение, отдел, бюро, создаваемое в рамках отдела управления персоналом, рабочая группа. Во главе такого подразделения стоит руководитель.
2) для средних организаций – временная рабочая группа, возглавляемая специально назначаемым лицом.
3) для малых предприятий – сторонние консалтинговые организации, специалисты из университетов и т.д.

Численность и состав структуры управления формированием и развитием организационной культурой также зависит от размеров организаций (табл.2.1).

Таблица 2.1.
Численность и состав структуры системы управления формированием и развитием организационной культурой в зависимости от размеров организаций

Организации						
	Малые		Средние		Крупные	
Состав /числ-ть	Менеджер	1	Менеджер	1	Менеджер	1
			Специалист по связям с общественностью	1	Психолог	1
					Специалист по связям с общественностью	1
					Менеджер-культуролог	1
ИТОГО		1		2		4

Чаще всего система управления процессом формирования и развития организационной культуры входит в состав отдела управления персоналом и подчиняется, соответственно, директору по управлению персоналом. Это объясняется спецификой функций-задач организационной культуры, которые связаны с функциями системы управления персоналом, и успешная их реализация требует тесного сотрудничества этих двух подразделений.

Примерная схема структурного подразделения для крупных предприятий представлена на рис.2.5.

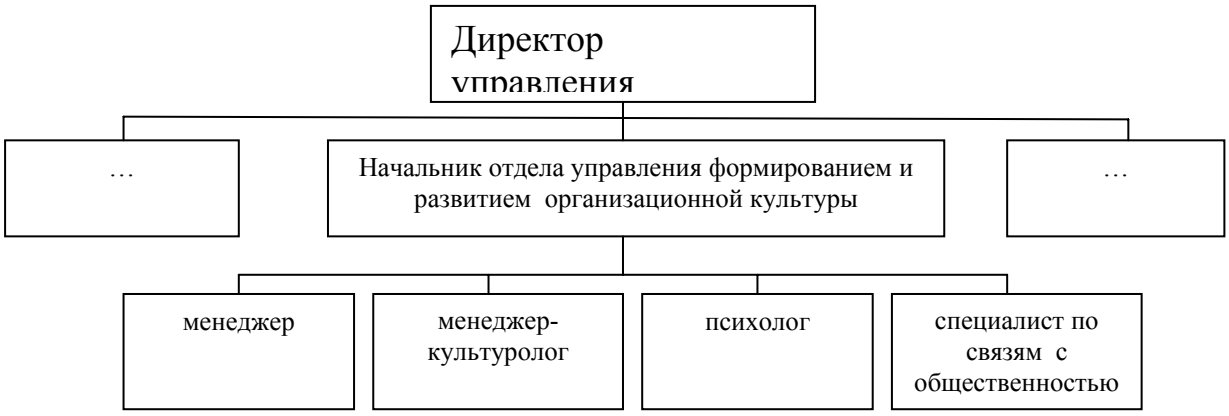


Рис.2.5.Примерная схема структурного подразделения по управлению формированием и развитием организационной культуры

Следовательно, функции отдела управления персоналом должны быть расширены за счет более обширной работы с персоналом, помощи в реализации функций организационной культуры, а не ограничиваться оформлением документов при приеме на работу и увольнении, расчетом заработной платы и пенсий и другими обязанностями, связанными только с кадрами, как это происходит в большинстве организаций. В этом случае следует ввести должность менеджера по организационной культуре, который

бы находился в непосредственном подчинении у генерального директора.

Однако важно иметь в виду, что в процессе развития на крупных предприятиях необходимо создавать специальное подразделение по управлению формированием и развитием организационной культуры.

При создании подразделения по управлению организационной культурой нужно иметь в виду, что в современных организациях следует больше внимания уделять работе с персоналом, его обучению и развитию. Если в XX веке успех предприятий в большей степени определялся технологией производства, то сегодня скорость научно-технического прогрессы настолько высока, что невозможно постоянно обновлять оборудование, внедрять новые технологии, меняя морально устаревшее на более современное. Поэтому организационная культура должна способствовать росту творческого потенциала, образования персонала.

В Западной Европе и США в существует так называемая «индустрия этики», которая собственно и занимается проблемами культуры в организации. Она включает в себя консалтинг, проведение конференций, имеет свои журналы и вручает собственные премии в своей области. В Соединенных Штатах Америки с 1992 года существует Ассоциация Менеджеров по Этике, насчитывающая сегодня 650 членов. По крайней мере в одной из пяти крупных фирм существует специальное структурное подразделение, занимающееся проблемами организационной этики. Часто в качестве консультантов по «этическим проблемам» фирмы нанимают практикующих специалистов-философов. В тех же США существует широко известная Американская Ассоциация Практикующих Философов, которая готовит специалистов в области «философского консалтинга», получившего широкое распространение в Западной Европе и Америке.

Круг вопросов, которые американские фирмы выделили в сферу компетенции своих специальных «отделов по этике» или философского консалтинга, включает в себя репутацию и имидж компании, социальную ответственность, расовые отношения, права рабочих, защиту окружающей среды, этичные отношения в бизнесе и др.

Наличие высокоразвитого консалтингового бизнеса в области менеджмента в Западных странах избавляет фирмы от необходимости иметь собственное структурное подразделение, занятое проблемами организационной культуры.

2.5 Комплексная оценка организационной культуры

На тех предприятиях, которые достаточно длительное время функционируют на рынке, определенная организационная культура уже сформировалась. Поэтому, прежде, чем разрабатывать стратегию ее развития, следует произвести комплексную оценку уровня существующей организационной культуры. Такая оценка дает возможность выявить те характеристики, компоненты организационной культуры, которые в наибольшей степени препятствуют росту эффективности фирмы, или наоборот, максимально способствуют этому.

Полученные результаты в ходе комплексной оценки уровня организационной культуры позволят выбрать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить программу необходимых мероприятий для осуществления изменений.

Комплексная оценка организационной культуры состоит из совокупности качественных и количественных показателей, и включает в себя определение ее типа и оценку уровня построения системы управления формированием и развитием организационной культуры.

Знание типа организационной культуры позволяет выявить наиболее характерные ее черты, особенности управления, тенденции развития, положительные и отрицательные характеристики, соответствие условиям внешней и внутренней среды и т.д.; знание уровня – принять решение о ее совершенствовании.

Полученные в ходе оценки результаты позволяют судить о изменении организационной культуры во времени, сравнить культуры нескольких организаций или структурных подразделений одной крупной компании.

Оценка уровня построения системы управления формированием и развитием организационной культуры фирмы должна осуществляться в трех взаимосвязанных аспектах: функциональном, элементном и организационном. Показатели оценки уровня функционального построения характеризуют, насколько полно реализуются функции организационной культуры; показатели уровня элементного построения и ресурсного обеспечения - насколько полно используются ресурсы, участвующие в процессе ее формирования и развития; показатели оценки уровня организационного построения – насколько современной и прогрессивной является структура управления формированием и развитием культуры фирмы.

Рассмотрим более подробно методику определения типа организационной культуры.

I.Определение типа организационной культуры осуществляется на основе укрупненной классификации типов (табл.2.2).

В качестве параметров оценки и основных показателей используются:

- ***Внутренний/внешний фокус*:** ориентация (фокусировка) внимания организации на внутренней/внешней среде, то есть определение приоритетности внутренних или внешних связей и отношений.
- ***Индивидуализм/коллективизм*:** преобладание тех или иных черт индивидуализма или коллективизма в управлении организацией.
- ***Стиль управления*** – бюрократический или инновационный.

Таблица 2.2

Характеристика типов организационной культуры

Основание классификации	Типы организационной культуры	Краткая характеристика типа
Внутренний/внешний фокус	Интровертная	Акцентирование внимания на внутренней среде, внутренних связях и отношениях фирмы
	Экстравертная	Акцентирование внимания на внешней среде, внешних связях и отношениях организации
По характеру традиционных коммуникаций	Культура индивидуализма	Приоритет личного успеха, карьеры, индивидуализм работников
	Культура коллективизма	Преобладание коллективных решений, приоритет интересов фирмы над личными интересами, «командный дух»
По стилю управления	Бюрократическая	Жесткая иерархическая вертикаль власти; четкий ограниченный круг обязанностей работников и подразделений; централизация; низкий уровень делегирования полномочий, ответственности; ограниченное внедрение инноваций
	Инновационная	Децентрализация управления; развито делегирование полномочий, ответственности; ориентация на постоянные нововведения; высокий уровень сотрудничества, кооперации

Механизм диагностики фирмы по указанным параметрам для определения типа организационной культуры представляет собой балльную экспертную оценку.

Формы для экспертной оценки приведены в Приложении 2.

Численные значения оценки наносятся на график, изображенный на рис. 2.6.

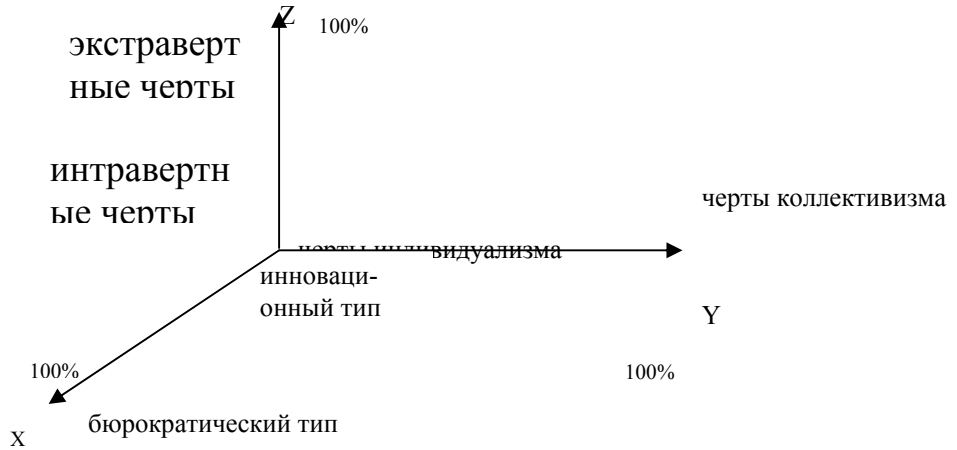


Рис.2.6.Оси координат для определения типа организационной культуры

Путем соединения точек значений оценок на осях OX, OY, OZ образуется треугольник - диаграмма организационной культуры фирмы. Полученный треугольник графически изображает особенности организационной культуры, и позволяет выбрать стратегию ее формирования и развития, усиливая или ослабевая те или иные черты культуры в зависимости от целей и особенностей формирования и развития.

Для крупных организаций определение типа организационной культуры целесообразно осуществлять для каждого структурного подразделения, что позволяет установить сопоставимость культур различных подразделений друг с другом и с культурой всей организации. Это, в свою очередь, может прояснить причину существующих конфликтов и напряженных отношений между подразделениями, отсутствия кооперации и сотрудничества между ними: она может корениться именно в культурных различиях.

Так, например, отдел маркетинга, продаж, информационных технологий в большей степени взаимодействуют с внешней средой (то есть у них, скорее всего, будет явный приоритет внешнего фокуса над внутренним). Эти подразделения являются достаточно новыми для российских организаций, их сотрудники молодые, творческие, готовые к нестандартным решениям проблем, подвижные, самостоятельные, с ярко выраженным преобладанием индивидуализма, значимостью личного успеха и карьеры; они будут стремиться работать в том режиме, в которым им удобно, то есть в свободном графике, без ущерба работе.

Производственные отделы, цехи фокусируют внимание на внутренних связях, процессах производства. В российских организациях на производстве заняты, как правило, люди среднего и старше среднего возраста, с духом коллективизма, старыми традициями, нежеланием брать на себя ответственность, самостоятельно принимать решения, с привычной иерархией и работой по приказу, распоряжению начальника. Уровень образования рабочих достаточно низкий. В таких отделах жесткие требования к распорядку дня, в целом оправданные спецификой работы.

Отделы технологов, конструкторов обладают также своими специфическими «культурными» чертами. Так, работающие в таких подразделениях, как правило, имеют высшее образование, нередко – ученую степень; это творческие люди. Они часто стремятся работать ради науки, то есть ориентированы на себя, слабо взаимодействуют с внешней средой.

Особенно важно определять тип организационной культуры по отдельным подразделениям для организаций, имеющих филиалы и представительства за рубежом, в странах с иной национальной культурой.

Важно иметь в виду, что бессмысленно пытаться унифицировать организационную культуру различных подразделений. В крупных организациях неизбежно различие в культурах. Поэтому следует создать условия для их продуктивного сосуществования, способствуя

сотрудничеству для достижения единой цели организации, повышения ее эффективности, развития.

Следует учитывать, что для организаций, занятых в той или иной отрасли, будет в большей степени характерен тот или иной тип организационной культуры. Например, в организациях стабильных отраслей (нефтедобывающей, энергетической) могут преобладать черты бюрократической коллективисткой культуры с внутренней ориентацией; в организациях динамичных отраслей (финансовая сфера, страхование, информационные технологии) – внешняя направленность, инновационные и индивидуалистические черты организационной культуры.

Модель комплексной оценки уровня построения системы управления формированием и развитием организационной культуры приведена на рис.2.7.

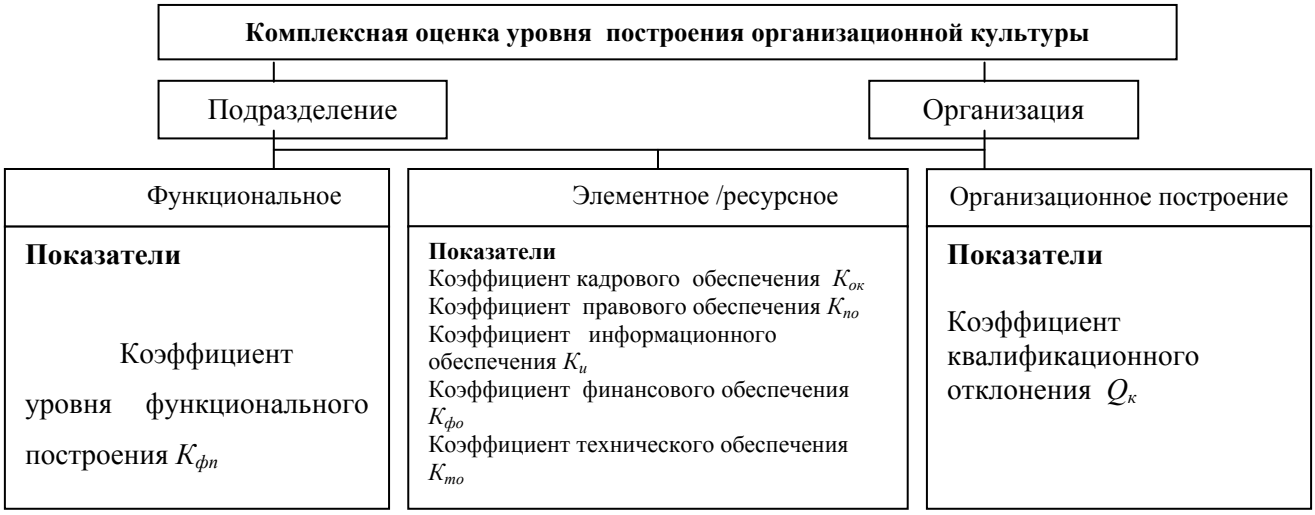


Рис.2.7.Модель комплексной оценки уровня построения системы управления формированием и развитием организационной культуры

Оценке подлежат все три взаимосвязанных аспекта системного подхода, на основании которого была разработана базовая модель формирования и развития культуры фирмы – функциональный, элементный и организационный. Комплексная оценка организационной культуры будет складываться из двух групп оценок – на уровне подразделения и на уровне организации.

Оценка уровня функционального построения системы управления формированием и развитием организационной культуры. Если процесс формирования и развития организационной культуры является заново проектируемым, уровень функционального построения организационной культуры должен быть оценен в первую очередь, так как на основании полученного результата можно судить о достаточности уровня элементного обеспечения и правильности организационного построения механизма формирования и развития культуры фирмы (одной из причин

неудовлетворительного уровня функционального построения может быть плохая организация, или нехватка ресурсов, и т.п.).

Оценка уровня функционального построения организационной культуры производится на основании сопоставления тех функций-задач, которые решаются фактически в данной организации, и тех, эталонных, которые должна решать организационная культура.

Показатели (перечень функций-задач) для оценки уровня функционального построения организационной культуры приведены в Приложении 3 (Форма 4). При проведении оценки для каждой функции делается отметка о ее реализации Y («да», «+») или отсутствии N («нет», «–») в организации. Для получения оценки рассчитывается *коэффициент уровня функционального построения* организационной культуры $К_{фп}$ необходимо просуммировать положительные ответы Y**.** Тогда $К_{фп}$ рассчитывается по формуле (2.1):

$$K_{фп} = \frac{Q_{факт}}{Q_{план}} \qquad (2.1)$$

$$\mathrm{Q_{факт}} = \Sigma Y$$

где $Q_{факт}$ – количество фактически решаемых задач;

$Q_{план}$ – количество запланированных, подлежащих выполнению функций-задач;

Y – количество положительных ответов.

Данный показатель отражает уровень соответствия фактически решаемых задач организационной культуры по отношению к запланированным. Чем ближе значение $К_{фп}$ к единице, тем выше уровень функционального построения организационной культуры в данной организации.

Оценка уровня элементного построения и ресурсного обеспечения системы управления формированием и развитием организационной культуры. Значение $К_{фп}$ косвенным образом позволяет оценить и уровень элементного построения: значение $К_{фп}$ =0,76 означает, что 24% задач не реализуются. Одной из возможных причин этого может быть некомпетентность или нехватка персонала, отсутствие финансов, информации или других ресурсов. Поэтому уровень элементного построения организационной культуры целесообразно рассматривать через его обеспеченность.

Для оценки уровня элементного построения организационной культуры могут использоваться *качественные показатели*, такие как:

1. Уровень квалификации, образование работников бюро управления формированием и развитием организационной культуры;
2. Современность используемых технических ресурсов – компьютеров, принтеров, факсов, ксероксов и т.п.;

3. Другие.

Обеспеченность элементного состава и ресурсного обеспечения организационной культуры оценивается по показателям:

1.Коэффициент кадрового обеспечения – $К_{ок,}$ характеризующий наличие специалистов, необходимых для реализации функций-задач организационной культуры:

$$К_{ок} = \frac{К_{факт}}{К_{план}} \qquad (2.2)$$

$К_{факт}$ – обезличенное количество фактически располагаемых трудовых ресурсов;

$К_{план}$ – обезличенное количество запланированных, необходимых трудовых ресурсов.

Максимальное значение $К_{ок}$ равно единице.

2.Коэффициент правового обеспечения - $К_{по}$, показывающий уровень соответствия располагаемых внутренних правовых актов организации, распоряжений, приказов, связанных с организационной культурой требуемым:

$$К_{по} = \frac{А_{факт}}{А_{треб}} \qquad (2.3)$$

$А_{факт}$ – количество фактически располагаемых правовых актов,

$А_{треб}$ – количество требуемых правовых актов.

Исходными данными для расчета $К_{фп}$ является список приказов, распоряжений, документов, кодексов, необходимых для успешного формирования и развития организационной культуры ($А_{треб}$), в сопоставлении с имеющимися в наличии ($А_{факт}$).

Чем ближе значение $К_{по}$ к 1, тем выше уровень правового обеспечения организационной культуры.

3.Коэффициент информационного обеспечения – $К_{и,}$ характеризующий наличие программного обеспечения, Интернет, нормативных актов и положений, математических и статистических данных и т.п.

$$К_{и} = \frac{И_{факт}}{И_{треб}} \qquad (2.4)$$

$И_{факт}$ – фактически располагаемый объем информационных ресурсов,

$И_{план}$ – требуемый объем информационных ресурсов.

Для расчета данного коэффициента составляется перечень необходимых информационных ресурсов, и отмечаются те, которыми предприятие располагает. Максимальное значение $К_{и}$ равно единице.

4.Коэффициент финансового обеспечения – $К_{фо}$, показывающий уровень соответствия фактически располагаемых денежных средств (на выплату заработной платы специалистам; премий и материальных поощрений персоналу; на проведение мероприятий, связанных с реализацией функций-задач организационной культуры) требуемым (формула 2.5).

$$К_{фо} = \frac{Ф_{факт}}{Ф_{план}} \qquad (2.5)$$

$Ф_{факт}$ – фактически располагаемые финансовые средства,
$Ф_{план}$ – запланированные финансовые средства на организационную культуру.

Максимальное значение $К_{фо}$ равно единице.

5.Коэффициент технического обеспечения – $К_{то}$, показывающий соответствие фактически располагаемых технических средств (современных персональных компьютеров и оргтехники) запланированным.

Коэффициент технического обеспечения $К_{то}$ определяется по формуле (2.6):

$$К_{то} = \frac{Т_{факт}}{Т_{план}} \qquad (2.6)$$

$Т_{факт}$ – *обезличенное количество фактически располагаемых технических ресурсов;*

$Т_{план}$ – обезличенное количество запланированных, требуемых технических ресурсов.

Максимальное значение коэффициента технического обеспечения $К_{то}$ равно единице.

Если есть необходимость сравнить элементный состав различных подразделений, фирм и т.п., можно рассчитать обобщающий коэффициент обеспеченности элементного состава $К_{эс}$, *(формула 2.7)*.

$$К_{эс} = \frac{К_{ок} + К_{по} + К_{и} + К_{фо} + К_{то}}{5} \rightarrow 1 \qquad (2.7)$$

Однако данный коэффициент обладает существенными недостатками: простое среднее арифметическое не может учесть специфику и приоритетность того или иного элемента или ресурса; среднее значение не отражает действительной обеспеченности элементного/ресурсного состава, так как низкое значение одной составляющей может быть компенсировано высоким уровнем другого, что дает искаженное представление о элементном обеспечении организационной культуры.

Оценка уровня организации системы управления формированием и развитием организационной культуры. Чем сложнее и разнообразнее элементы социально-экономической системы, тем выше может быть уровень ее организации, то есть *более высокого порядка организованности управления формированием и развитием культуры фирмы можно достичь только при разнообразном, современном и перспективном наборе элементов*. Однако самое современное и разнообразное элементное обеспечение не может гарантировать высокую организованность системы. Располагая определенным набором элементов можно по-разному организовать процесс формирования и развития организационной культуры. Отсюда, если при широкой богатой элементной базе на предприятии система управления

формированием и развитием культуры плохо организована, это свидетельствует о *нерациональном использовании ресурсов*.

Об уровне организации системы управления формированием и развитием организационной культуры можно судить по *качественным показателям*: наличию специальной рабочей группы, разработанной системы поощрения и стимулирования работников, способствующих формированию и развитию организационной культуры и т.п.

Для того, чтобы определить уровень организации системы управления формированием и развитием культуры фирмы, можно воспользоваться *коэффициентом квалификационного отклонения*.

Коэффициент квалификационного отклонения $Q_к$ показывает качественное несоответствие фактически располагаемых трудовых ресурсов и потребных (или планируемых). $Q_к$ определяется в следующей последовательности:

1.Проводится качественный анализ специалистов, требующихся для реализации функций организационной культуры, и располагаемых в подразделении управления формированием и развитием организационной культуры. Результаты заносятся в специальную форму (см. табл.2.3)

Таблица 2.3

Форма расчета коэффициента квалификационного отклонения $(Q_к)$

Требуемые специалисты	Требуемое кол-во $К_{требі}$	Фактически работающие специалисты	Отклонение (+, –) $\Delta Q_{кі}$
…	…	…	…
ИТОГО:	$\Sigma К_{треб}$		$\Sigma \Delta Q_{кі}$

2. Рассчитывается коэффициент отклонения Q:

$$Q_к = \sum_{i=1}^{n} \Delta Q_{кі} \qquad (2.8)$$

$\Delta Q_{кі}$ – отклонение по каждой специальности работников;

i – специальность работника;

n – общее требуемое (или запланированное) количество работников по специальностям.

Отрицательное значение $Q_к$ говорит о значительном несоответствии требуемых и фактически располагаемых трудовых ресурсов по уровню квалификации, специальности. Положительное значение $Q_к$ говорит об излишке ресурсов. Значение $Q_к$ должно стремиться к нулю.

Для того, чтобы определить фактическую обеспеченность кадрами в рабочей группе по управлению формированием и развитием организационной культуры, можно воспользоваться формулой (2.9):

$$Q_ф = К_{треб} + Q \qquad (2.9)$$

Используя аналогичный алгоритм, можно определить отклонение в располагаемой технике (компьютерах, факсах и т.п.) по ряду параметров, существенных для конкретной организации.

Уровень построения системы управления формированием и развитием организационной культуры можно определить, исходя из того, насколько достигнута ее основная цель. Так как главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала, достижение поставленной цели может быть определено через оценку трудового потенциала. Одним из определяющих факторов уровня трудового потенциала является компетенция работников. Для оценки компетенции все показатели можно разбить на количественные и качественные (см. табл.2.4.).

Таблица 2.4.

Количественные и качественные показатели оценки компетенции

Количественные показатели компетенции	**Качественные показатели компетенции**
1. Производительность труда (П)	1.Проведение НИОКР в организации
2.Количество изобретений, рацпредложений на одного работающего (И)	2.Проведение обучения, повышения квалификации, ротации персонала
3. Количество лицензий, патентов, авторских прав организации (Л)	3.Наличие социальных гарантий, соцобеспечения
4.Средний уровень образования работающих (О)	4.Отношение работников к организации, как они понимают свое место в ней
5.Количество производственных конфликтов за период (ПК)	5.Наличие развитой системы мотивации работников
6.Количество производственных травм за период (ПТ)	6.Трудовая этика работников

Показатели П, И, Л, О должны стремиться к максимуму; ПК, ПТ – к минимуму. Данные показатели рассчитываются по формулам:

$$П = \frac{Q}{Чраб} \quad (2.10)$$

$$И = \frac{\sum И}{Чраб} \quad (2.11)$$

$$Л = \sum \{Л; П; АвП...\} \quad (2.12)$$

$$О = \max\left\{\sum Рвысш; \sum Рсред...\right\} \quad (2.13)$$

Можно рассчитать удельный вес работников с высшим образованием в общей численности :

$$Вуд = \frac{\sum Рвысш}{Чраб} \quad (2.14)$$

$$ПК = \sum ПКi \quad (2.15)$$

$$ПТ = \sum ПТi \quad (2.16)$$

где Q – объем реализации продукции за период;

Чраб – численность работающих на предприятии;

∑И – суммарное количество всех изобретений, рацпредложений и т.п.;

Л, П, АвП – количество лицензий, патентов, авторских прав и т.п. соответственно;

Рвысш, Рсред – количество работающих с высшим и средним образованием соответственно. В данный показатель можно включать любые категории образования: с ученой степенью, вообще без специального образования и т.п.

ПКi, ПТi - количество производственных конфликтов и травм соответственно.

Следует отметить, что оценка компетенции очень условна. Например, если у работника присутствует личный интерес к работе, беспокойство о фирме, то отдача от него будет гораздо выше, чем от работника с той же квалификацией, образованием, стажем работы, но которого не волнуют интересы фирмы. Личную заинтересованность, желание учиться нельзя измерить количественно, оценить с помощью каких-либо параметров, однако очевидно, что уровень компетенции увлеченного работника будет выше.

В конченом итоге, рост компетенции персонала означает рост прибыли, доходности организации. Это связано с тем, что более компетентные работники могут работать на более совершенном оборудовании, по более совершенной методике; они способны генерировать идеи, творчески подходить к работе. Все это положительно скажется на качестве продукции, позволит организации разрабатывать собственные уникальные технологии, продукцию, тем самым повышая прибыльность.

Следовательно, уровень организационной культуры может быть определен ***ростом дополнительной прибыли предприятия в определенный временной период.*** Если после внедрения программы формирования и развития организационной культуры прибыль предприятия увеличилась, можно утверждать, что дополнительная прибыль вызвана более высоким уровнем организационной культуры.

Рассмотрим **механизм оценки уровня организационной культуры в экономических и финансовых показателях.**

Традиционно рыночная стоимость организации складывается из стоимости материальных активов, зафиксированных на балансе, и стоимости нематериальных активов.

К *материальным активам* относится:

- стоимость основных производственных фондов;
- земля, природные ресурсы в собственности организации;
- недвижимость.

В *нематериальные активы*, влияющие на стоимость фирмы, включаются:

- репутация организации, продукции;
- управленческие ресурсы (репутация, опыт профессионализм руководства и собственников);
- интеллектуальная собственность (торговая марка, ноу-хау, патенты, др.)

– информационная открытость;
– другие.

Кроме того, в стоимость организации включаются показатели:
– рентабельность основной производственной деятельности;
– современность оборудования и технологии;
– наличие сервисной и/или сбытовой сети;
– качество продукции.

Если фирма производит продукцию низкого качества, это означает, что на низком уровне может находиться производственная культура (то есть уровень автоматизации производства, эксплуатируемое оборудование, характер производственной структуры и т.д.); технологическая культура (используемая технология, проработка технологического процесса и др.); культура организации производственного и трудового процессов (соблюдение норм безопасности труда, условия работы производственных рабочих и т.п.). Если на низком культурном уровне находится хотя бы одна из составляющих внутренней структуры организации, то это говорит о невысоком уровне культуры фирмы в целом, так как все компоненты морфологии организации тесно взаимосвязаны.

Наличие системы качества позволяет улучшить такие составляющие стоимости организации, как репутация, имидж. В тоже время, если система качества сертифицирована по международным стандартам, то это сразу повышает рыночную стоимость предприятия (например, получение международного сертификата по стандартам серии ISO 9000 может повысить рыночную стоимость фирмы в среднем на 10%).

Организационная культура – внутренний ресурс организации, не являющийся четко идентифицируемым контролируемым ресурсом, который может быть четко оценен. Поэтому, в соответствии с правилами бухгалтерского учета, она не может быть учтена на балансе.

Экономическим показателем, на основании которого может быть определен уровень организационной культуры, является ***гудвилл,*** представляющий собой условную стоимость деловых связей, квалификации персонала, имиджа, репутации, интеллектуальной собственности, фирменного стиля, торговой марки и прочих нематериальных активов организации.

Гудвилл определяется как разность между рыночной стоимости фирмы и стоимостью ее материальных активов (или стоимостью чистых активов), зафиксированных на балансе, то есть:

$$G = V_{рын} - V_{ма} \quad (2.17)$$

G - гудвилл

$V_{рын}$ – рыночная стоимость фирмы

$V_{ма}$ – стоимость материальных активов фирмы, зарегистрированных на балансе, или чистых активов (активов предприятия за вычетом обязательств).

Однако организационная культура не сводится к гудвиллу.

Так, *ценности* организации находят свое проявление в *деловой этике*. Этичность той или иной организации достаточно сложно однозначно определить, так как в различных странах, с разной культурой понятие этики также будет разное.

В целом уровень деловой этики фирмы определяется кредитом доверия к ней со стороны потребителей, партнеров, общества. Если фирма обманывает клиентов, кредиторов, общественность, например, завышая свои доходы, скрывая угрозу банкротства и т.п., то уровень деловой этики такой организации невысокий, и доверие к ней будет минимальным.

Еще одна структурная составляющая организационной культуры – *цели* организации – проявляется в *стратегии развития фирмы*. Любая организация должна иметь четко сформулированную стратегию развития хотя бы на 3-5 лет. Наличие такой стратегии повышает стоимость организации в среднем на 18%. Стоимость крупных производственных предприятий, занятых в машиностроении, приборостроении, автомобилестроении и т.п., возрастает на 10-15%; для предприятий сферы коммуникаций, торговли, финансово-кредитной сферы рыночная стоимость может возрасти до 23-25%.

В показателе *гудвилл* выражаются *знания* организации (совокупность интеллектуальной собственности и др. нематериальных активов), а также *система внутренних и внешних коммуникаций* (репутация, имидж, деловые связи, фирменный стиль и т.д.).

Знания организации в совокупности *с культурой трудового процесса* отражаются показателем *стоимости человеческого капитала,* который характеризует основную цель организационной культуры – повышение трудового потенциала организации. Человеческий капитал – это совокупность определенных характеристик человека, которые могут приносить ему доход (профессионализм, квалификация, образование, здоровье, и др.). Чем выше стоимость человеческого капитала организации, тем выше ее культура.

Стоимость человеческого капитала может быть определена по уровню доходов персонала (например, средней заработной платы для данной категории работников). Суммарная величина средней заработной платы по категориям и даст стоимость человеческого капитала организации:

$$K_{чел} = \sum_{i=1}^{n} W_i \qquad (2.18)$$

$K_{чел}$ – стоимость человеческого капитала организации,

W – средний уровень заработной платы данной категории работников на рынке труда,

i – категория работников,

n – число категорий работников, занятых в организации.

Таким образом, в целях определения экономического эффекта, уровень организационной культуры в стоимостном (денежном) выражении можно рассчитать:

$$C_{org} = (G + K_{чел}) \qquad (2.19)$$

Если в организации имеется стратегия развития, высокий уровень деловой этики, международный сертификат качества, стоимость организационной культуры повысится в среднем на 30%.

Для того, чтобы определить отдачу от организационной культуры, воспользуемся формулой (2.20):

$$F_{oc} = \frac{Q}{C_{org}} \qquad (2.20)$$

где F_{oc} – отдача от организационной культуры;
Q – дополнительная прибыль организации за отчетный период, полученная от организационной культуры;
C_{org} – организационная культура в стоимостном выражении.

Показатель F_{oc} характеризует, сколько рублей фирма получает с каждого рубля, вложенного в организационную культуру.

Величина дополнительной прибыли, полученной фирмой от организационной культуры, может быть определена на основе сравнения среднеотраслевой прибыли, приходящейся на активы и аналогичного показателя данной фирмы, или путем расчета прибыли на материальные активы и сравнения ее с общей прибылью компании. Если фирма обладает нематериальными активами, не отраженными на балансе (эффективной организационной культурой), она будет получать дополнительную прибыль.

Глава 3. Методические основы формирования и развития организационной культуры

3.1 Синергетика и новая концепция организационной культуры

При изучении организационной культуры с позиций различных конкретных наук (социология, психология, логика, культурология, организационное поведение, менеджмент), возникает ситуация сведения сложного к простому, целого к сумме частей. Каждый аспект, каждая составляющая организационной культуры могут быть приняты за истинные, за сущность культуры именно в данном аспекте. Однако такие суждения не только не отрицают друг друга, но и дополняют, являясь частью целого. Простое суммирование частей не позволяет понять сущность организационной культуры как целого, так как, как писал еще И.Гете, «целое больше, чем совокупность его частей». Организационная культура – сложное, целостное образование, поэтому походить к его изучению необходимо с системно-целевых позиций.

О возможности, и даже необходимости в современных условиях анализа культуры с позиций теории систем говорит также и появление в середине XX века такой науки, как синергетика. Несмотря на то, что данная наука появилась в недрах теплофизики и математики, и ее основоположники являются деятелями в области физико-математических наук (Г.Хакен, И.Р.Пригожин), можно утверждать, что основные законы формирования, развития и функционирования сложных систем вне зависимости от природы их происхождения являются схожими..

Организации как социально-экономические системы могут развиваться в двух основных формах – циклической и хаотической. Традиционные подходы к миропониманию и описанию процессов и явлений – экономическая теория, теория управления, теория организации и общая теория систем – опираются на линейность, детерминированность процессов, протекающих в организациях, на их равновесное циклическое развитие, на стабильные условия внешней среды. Однако современные условия порождают нелинейный характер развития социально-экономических систем, недетерминированный, непредсказуемый характер процессов. Например, если раньше предприятия в течение длительного периода времени могли производить одну и ту же продукцию, не осуществляя существенных ее модификаций, не внося изменений в организацию производственного процесса, не меняя технологии производства, сохраняя жесткую организационную структуру, то сегодня необходимо иметь возможность быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, постоянно обновлять продукцию, ориентироваться на потребителя и на его индивидуальные потребности.

Сложившаяся в современном мире ситуация (в экономике, политике, международных отношениях, социальной сфере и т.д.), неустойчивость экономического развития, частые стихийные бедствия, банкротства предприятий свидетельствуют о возросших отклонениях от традиционного циклического пути развития, о нелинейности, недетерминированности протекающих процессов.

Синергетику можно определить как:

- науку о самоорганизации в открытых физических, химических, биологических, экологических системах (И.Пригожин);
- науку о неустойчивых состояниях, предшествующих катастрофе, и их дальнейшей эволюции (теория катастроф, теория хаоса, теория фракталов);
- науку об универсальных законах эволюции в природе и обществе.

Синергетика возникла и развилась на основе системного анализа и общей теории систем. Однако она существенно отличается от традиционных подходов тем, что за исходное состояние системы принимается нестабильность, неравновесность, нелинейность, а линейность, стабильность, равновесность оказываются лишь моментами этой нестабильности и неравномерности. Таким образом, динамический хаос становится свойством существующей реальности.

В рамках синергетики выдвигается новая концепция теории самоорганизующихся систем: естественное стремление системы к хаосу не только не ведет к потере упорядочения и гармонии. И.Пригожин доказал, используя математику, что хаос может быть конструктивен, так как приводит к рождению нового порядка.

Синергетика акцентирует свое внимание на областях потери системой устойчивости – около точек неустойчивости, то есть в окрестностях точек переходов системы из одного состояния в другое. Это означает, что в той точке развития системы, где возникает хаос, появляется возможность изменения системы, смены направления дальнейшего развития.

Применив это положение синергетики к организационной культуре и ценностям организации, можно сделать следующий вывод: процессу изменения культуры, смене ценностных доминант и становлению новой культуры с новыми ценностными ориентациями всегда будет предшествовать хаос, неустойчивость (поиск новых ценностей, способов взаимодействия с внешней средой и др.)

История человеческого общества и культуры носит нелинейный характер в силу свободы выбора, присущего человеку. Свобода выбора, по сути, выполняет ту же роль, что и врожденные инстинкты, присущие всем живым организмам, с той лишь разницей, что свобода выбора является недетерминистической, то есть непредопределенной категорией, отсутствует причинная обусловленность явлений, а вступление в действие инстинкта всегда предопределено внешним или внутренним раздражителем. Индивид,

обладая свободой, осуществляет сознательный, неинстинктивный выбор поступка, убеждений, ценностных ориентаций и т.д. Как писал Иммануил Кант в «Критике практического разума», «если бы не было свободы, то не было бы в нас и морального закона».

Древнегреческий философ Сократ утверждал, что человек, познавший добро, не сможет поступить плохо, поэтому знание - высшая добродетель. Очевидно, что Сократ имеет в виду не то, что образованные и умные люди не могут совершить зла. История знает много примеров, когда великие умы становились великими злодеями. Дело в том, что существует особая категория явлений, которые основание самих себя содержат в себе. Проблема распада и какой-то другой жизни, имеющей особые условия - самая существенная. Известный философ М.Мамардашвили пишет: «*Зло делается само собой, стихийно, спонтанно, а добро делается специально, и каждый раз должно делаться снова*». «Хаос – это то, что возможно, а порядок - невозможен, хотя он и бывает». Дружба, привязанность разрушаются моментально, стоит только подтолкнуть их случайным или намеренным злым словом, поступком. Таким образом, идея древнегреческого философа в полной мере соответствует современным концепциям синергетики: хаос становится той движущей силой, которая порождает порядок, утверждает новый порядок на месте старого, становится созидательным началом. Как писал Ф.Ницше – «надо иметь в себе хаос, чтобы родить танцующую звезду».

Следовательно, формирование и развитие культуры связано с появлением в обществе и системе культуры неких точек неустойчивости – хаоса, беспорядка, рождающего новый порядок.

Синергетика позволяет исследовать организационную культуру в трех аспектах:

1) в динамическом аспекте, то есть с точки зрения особенностей развития организационной культуры в условиях нелинейности;
2) через влияние организационной культуры на достижение синергетического эффекта, то есть усиления свойства синергии социально-экономической системы;
3) через влияние организационной культуры на процесс самоорганизации социально-экономической системы.

Свойство синергии системы отражается утверждением, что целое есть больше, чем простая сумма частей. То есть, свойства и усилия отдельных элементов (людей) приумножаются за счет их взаимодействия и результат такого взаимодействия гораздо больше, чем если бы каждый действовал в одиночку, а потом сложили их отдельные результаты. Подобное свойство системы было подмечено еще в начале XX века русским мыслителем А.А.Богдановым в его знаменитой «Тектологии». Он считал, что система является организованной только тогда, когда целое больше суммы своих

частей. То есть устанавливается тесная взаимосвязь между организованностью и свойством синергии.

Организационная культура, которая ориентирует работников на кооперацию, совместную работу, обеспечивает достижение **синергетического эффекта,** согласно которому суммарная эффективность деятельности команды будет выше, чем простая сумма результатов отдельных работников, ведь даже высококвалифицированные и профессиональные работники нуждаются в сотрудничестве и помощи коллектива.

Развитие организационной культуры носит нелинейный, недетерминированный характер, так как социокультурная система, как и индивид, обладает свободой выбора. Возле точек неустойчивости возникает так называемая точка бифуркации, то есть точка раздвоения траектории дальнейшего движения системы, когда существует несколько альтернативных путей ее развития. Тот путь, который изберет система носит вероятностный (стохастический) характер, но при этом одновременно предопределен ее прошлым. Возникает аттрактор – путь, структура, к которому тяготеет система, и развитие неизбежно движется в этом направлении.

Свобода выбора социокультурной среды и отдельного индивида порождают хаос, то есть, вероятность нелинейных микрофлуктуаций[3].

Рост флуктуаций приводит к тому, что возле точек неустойчивости система становится чувствительной к малым воздействиям. То есть, возможна ситуация, что лишь небольшое воздействие на систему приведет к большим последствиям для всей системы. В результате наступления точки бифуркации формируется новая структура системы, то есть система переходит на качественно новый уровень развития. И.Пригожин назвал такие структуры диссипативными. Примечательно, что создание качественно новой структуры возможно лишь как следствие самоорганизации.

Самоорганизацией называется способность тех или иных систем к саморазвитию, самозарождению, используя при этом не только и не столько приток энергии, информации, вещества извне, сколько пользуясь возможностями, заложенными внутри системы, то есть своим внутренним потенциалом.

Несомненно, что организационная культура, являясь частью культуры человеческого общества, являются системами самоорганизующимися. Исходя из того, что траектория движения культуры зависит от смены ценностных ориентаций и изменений ценностных доминант, можно утверждать, что культуре как системе присуща ценностная самоорганизация, а человеческому обществу в целом – культурная самоорганизация.

---

[3] Флуктуация - случайное отклонение от средних значений величин, характеризующих сложную систему.

Организационная культура, формируя устойчивые духовные связи и коммуникации внутри организации, *создает ее внутренний потенциал,* за счет которого социально-экономическая система сможет выжить в условиях кризиса (например, в результате командного духа персонала, его преданности организации); развиваться (за счет высокой квалификации работников, собственных разработок и т.п.). Организационная культура дает возможность переорганизовывать, *само*организовывать процессы, структуры организации в соответствии с изменившейся ситуацией. Организационная культура относится к внутренней среде фирмы, это ее внутренний ресурс: духовный, нематериальный, интеллектуальный. То есть, организационная культура – внутренний потенциал, который обеспечивает самоорганизацию системы

Сегодня человеческое общество находится в состоянии выбора направления дальнейшего движения, усугубляющегося глобализацией. Ситуацию хаоса подтверждают наивысшая степень крайней индивидуализации, охватившая Запад, экономические, политические и природные катаклизмы. Следуя концепции синергетики, существующий хаос должен породить новый порядок - новое общество и новую культуру. Все возрастающая связанность и взаимозависимость людей могут привести к установлению приоритета коллективных ценностей над личностными, коллективных интересов над индивидуальными. С другой стороны, рост населения и повышение образования могут вызвать усиление флуктуаций.

С точки зрения синергетики, *развитие – это последовательная смена хаоса и порядка, причем развитие происходит с постоянным ростом энтропии системы.*

Так, в начале 90-х гг. XX века в России произошло изменение условий внешней среды: падение уровня жизни, рост дефицита многих товаров, смена общественного мнения, переосмысление ценностей, экономическая и политическая нестабильность и др. В российских организациях стали расти отклонения от общепринятых взглядов, точек зрения, что обусловило повальные увольнения, уход в частный сектор, «утечку мозгов» за рубеж, смещение ценностей (повышение роли индивидуального успеха, карьеры, богатства, использование неэтичных и криминальных методов зарабатывания денег, снижение значимости образования и др.), вымирание традиций, постановку иных целей. Таким образом возникла ситуация, при которой неизбежно изменение пути развития организационной культуры, при чем существовало несколько возможных вариантов развития. Наиболее привлекательным путем развития для культуры российских организаций стал путь, тяготеющий по своим характеристикам к американским ценностям.

Необходимым условием развития организаций является существование множества различных или даже противоположных элементов и сил, действующих в организации. Однако, чем разнообразнее элементы системы,

чем многообразнее связи между ними, тем сильнее должно быть их единство, взаимосвязь, взаимодействие, взаимосодействие. То есть, *чем сложнее, совершеннее система, тем выше должен быть уровень организационной культуры.*

Это наглядно подтверждается тем, что только в высоко развитых в промышленном отношении странах фирмы, предприятия имеют развитую организационную культуру, несут ответственность перед обществом, обладают сильными ценностями, едиными целями.

Чем сложнее предприятие с точки зрения номенклатуры производимой продукции, объемов производства, масштабов, географического расположения и т.д., тем выше должен быть уровень организационной культуры. В то же время, как правило, только крупные фирмы (корпорации) имеют уникальную, легко узнаваемую организационную культуру. Поэтому в литературе часто можно встретить термин «корпоративная культура» вместо организационной.

Переход в качественно новое состояние для организаций невозможен без качественного изменения организационной культуры, которое осуществляется в трех аспектах системного подхода.

Синергетический механизм формирования и развития организационной культуры проявляется через установление и усиление взаимосвязи и взаимодействия элементов социально-экономической системы (например, персонала, структурных подразделений организации). Структурные подразделения организации, работники увязывают свои частные цели с общей целью организации, и вступают в сотрудничество для наилучшего достижения этой цели. Однако для эффективного сотрудничества необходимо, чтобы работники знали протекающие в организации процессы, функции, цели, специфику работы всех структурных подразделений организации. Например, сотрудники отдела продаж должны знать, как работают производственные цеха, отделы главного конструктора или главного технолога, и т.д. В современной организации недостаточно знать и уметь выполнять только свою, небольшую часть целого производственного процесса. Необходимо работать над *всем* процессом, понимать свое место в нем, видеть и знать конечный результат. Выполняя только свою часть процесса, очень небольшую в крупных организациях, работник теряет смысл своего труда, так как не видит конечного результата.

Отсюда центральным моментом в исследовании культуры организации социально-экономической системы становятся процессы, протекающие в системе. Все процессы (информационные и материальные) в социально-экономической системе могут быть организованы вокруг некой отдельной функции-задачи и вокруг целого комплексного процесса производства продукции (услуги, деятельности).

Одно из современных концепций организации процессов в социально-экономической системе – **реинжиниринг бизнес-процессов**.

Реинжиниринг подразумевает формирование нового мышления, перепроектирование, новый подход к организации процессов, протекающих в социально-экономической системе. Реинжиниринг охватывает не только материальные процессы (производственно-хозяйственной деятельности организации), но и информационные процессы (общения, принятия решений, управления).

Главная особенность реинжиниринга в том, что деятельность предприятия организуется вокруг целого, полного процесса. Процесс не делится на составные, отдельные друг от друга части (исследование рынка, подготовка производства, производство, финансовый учет и т.д.), а объединяется в единое целое. Очевидно, что это *требует не только реорганизации и перепроектирования производственных процессов, но и переосмысления, установления новых связей и отношений между элементами организации, новой идеологии управления фирмой, то есть* ***формирования новой организационной культуры.***

Реинжиниринг предусматривает также изменение в политике оплаты труда и вознаграждения работников, характере контроля за процессами, в рабочей единице – от функционального подразделения до команды, выполняющей весь процесс, наделенной полномочиями и несущей ответственность за сам процесс и за результат. За счет создания процесс-команд усиливаются взаимосвязи и взаимодействие работников организации, то есть реинжиниринг способствует достижению синергетического эффекта, реализации синергетического механизма формирования и развития организационной культуры в фирме.

Очевидно, что рассмотренные выше направления реинжиниринга не будут не только эффективными, но и просто не смогут быть осуществлены, если не изменится организационная культура предприятия. Ни одна из попыток улучшить финансовые показатели, конкурентоспособность современных компаний не приводят к успеху, если не изменяется организационная культура.

Следовательно, *реинжиниринг бизнес-процессов – это изменение, прежде всего, организационной культуры, то есть формирование новой идеологии управления организацией*.

Формирование и развитие организационной культуры с позиций реинжиниринга должны осуществляться как единый комплексный процесс. Данный процесс прямо охватывает многие сферы деятельности организации: осуществление связи с общественностью, управление персоналом; затрагивает производство (например, формирование культуры производства), реализацию товара или услуги (например, способы и формы общения с клиентами, потребителями), структуру управления (каков ее тип, степень иерархичности) и др. С точки зрения реинжиниринга, весь сложный процесс формирования и развития организационной культуры, затрагивающий все аспекты деятельности организации, ее подразделений и работников, должен

быть единым, и осуществлять его и нести ответственность за результат должно одно структурное образование – процесс-команда.

С проблемой самоорганизации системы тесно связан вопрос так называемых «самообучающихся систем»

Для того, чтобы организация развивалась, необходимо, чтобы она обладала способностью к изменениям, ориентировалась на постоянные нововведения. С учетом высокой скорости современного научно-технического прогресса, возникает такое понятие, как *«обучающаяся», или «самообучающаяся», система*.

Самообучающаяся система – это система, способная осуществлять качественные изменения вследствие изменения условий внешней и внутренней среды.

Так, Эдгар Шейн выделяет следующие основные черты *самообучающейся культуры*: ориентация на внутреннюю среду, на близкое будущее, на поставленные задачи в сочетании с высоким вниманием к отношениям; сочетание коллективизма и индивидуализма; разнообразие субкультур; системное мышление; восприятие человека как способного к изменениям; решение проблем носит опережающий характер (то есть проблемы прогнозируются, в отличие от организаций, где происходит реакция на уже свершившиеся события).

Важно отметить, что *обучающиеся и самообучающиеся организации невозможны без самообучающейся культуры.* Необходимым и достаточным условием существования обучающейся организации является формирование и развитие в ней культуры, ориентированной на постоянные нововведения, изменения, внедрения, проведение исследований. Именно такая организационная культура является *само*обучающейся. Это связано с тем, что обучение, исследование, творчество является неотъемлемой частью такой культуры, ее сутью, основной ценностью.

Поэтому можно утверждать, что в современных условиях необходимо формирование и развитие инновационной культуры как основного фактора, качественно нового уровня развития системы, обеспечивающего возможность самоорганизации.

3.2 Методические основы выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры

Прежде, чем осуществлять реализацию процесса формирования и развития организационной культуры, необходимо определить общие направления развития культуры, какие будут проводиться изменения, какие цели преследует организация, формируя и развивая свою культуру. Поэтому для каждого конкретного предприятия очень важен выбор наиболее рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры.

Процесс выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры состоит из отдельных этапов, изображенных в виде блок-схемы на рис. 3.1.

Важно, что выбор стратегии должен осуществляться на определенный период времени, например на 5-10 лет. В качестве ***стратегических целей*** формирования и развития организационной культуры могут выступать:

- минимизация затрат на реализацию стратегии;
- максимизация эффекта от реализации стратегии;
- достижение целей организационной культуры;
- улучшение показателей результативности деятельности организации;
- достижение других целей.

Рассмотрим содержание этапов выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры.

Определение типа и оценка уровня существующей организационной культуры были подробно рассмотрены в 2.4. Реализация этапов ***«Выявление основных недостатков организационной культуры», «Выявление основных достоинств организационной культуры» и «Определение направлений и состава необходимых изменений»*** в конечном итоге заключается в следующем.

Выбираемая стратегия должна базироваться на имеющихся *достоинствах* существующей организационной культуры, учитывать *необходимые изменения*, *возможные потери* (увольнение сотрудников, ликвидацию каких-либо ценностей, целей, традиций, обычаев и др. составляющих организационной культуры; перестройку структур и т.п.) и исключать выявленные *недостатки* существующей организационной культуры.

Рис.3.1.Блок-схема этапов выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры

Процесс выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры должен осуществляться, основываясь не только на качественных показателях, выраженных в вербальной форме (например, общие направления развития, изменений, какие ставятся руководством цели), но также на количественных показателях.

Методом выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры, основанного на математических расчетах, является метод функции предпочтения, представляющий собой комплексное использования метода линейного программирования и метода приоритетов.

Полученные в ходе расчетов результаты должны быть интерпретированы, переосмыслены с учетом реальной ситуации, так как математика оперирует чистой логикой и абсолютными числами. Однако результаты, полученные с помощью указанных методов являются полезными при формировании окончательной стратегии развития организационной культуры.

Рассмотрим более подробно ***метод функции предпочтения.*** Он включает в себя метод линейного программирования и метод приоритетов.

1.Метод линейного программирования. В общем виде задачей линейного программирования называется задача по нахождению максимального или минимального значения целевой функции переменной x_1, x_2, ... x_n, при наличии ограничений в виде линейных неравенств или равенств и при условии неотрицательности всех или части переменных.

Рассмотрим решение задачи выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры данным методом.

Введем обозначения:

B_1, B_2, B_m - располагаемые ресурсы для формирования и развития организационной культуры;

x_1, x_2, x_n - вариант стратегии формирования и развития организационной культуры (различные мероприятия по формированию и развитию организационной культуры);

a_{11}, a_{12}, a_{mn} – количество ресурсов, требуемых для осуществления стратегии по формированию и развитию организационной культуры x_1, x_2, x_n;

C_1, C_2, C_n - совокупные расходы на реализацию стратегии x_1, x_2, x_n соответственно (если целевая функция исследуется на минимум), или совокупный доход от реализации стратегии x_1, x_2, x_n соответственно (если целевая функция исследуется на максимум).

Для решения задачи составим матрицу следующего вида (табл.3.1):

Таблица 3.1.

Матрица для решения задачи выбора стратегии формирования и развития организационной культуры методом линейного программирования

Ресурсы	Стратегия формирования и развития организационной культуры (виды деятельности)			
	x_1	x_2	…	x_n
B_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
B_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}
...	...	...	...	...
B_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}
Совокупные затраты (доход) на реализацию стратегии	C_1	C_2	...	C_n

Выбранная стратегия формирования и развития организационной культуры, подразумевающая выполнения каких-либо конкретных действий, осуществления мероприятий, должна стремиться к максимальному эффекту от реализации. При этом результат от осуществленных действий ограничен располагаемыми ресурсами.

Таким образом, мы имеем задачу на определение максимального значения целевой функции следующего вида:

$$C_1 \bullet x_1 + C_2 \bullet x_2 + ... + C_n \bullet x_n \to \max \qquad (3.1)$$

$$\begin{cases} a_{11} \bullet x_1 + a_{12} \bullet x_2 + ... + a_{1n} \bullet x_n \le B_1 \\ a_{21} \bullet x_1 + a_{22} \bullet x_2 + ... + a_{2n} \bullet x_n \le B_2 \\ a_{m1} \bullet x_1 + a_{m2} \bullet x_2 + ... + a_{mn} \bullet x_n \le B_n \end{cases} \qquad (3.2)$$

где (3.1) – целевая функция, максимизирующая эффект реализации стратегии формирования и развития организационной культуры;

(3.2) – неравенства ограничений реализации стратегии.

Если в качестве значений C_n выбрать стоимость мероприятий по реализации стратегии, то целевая функция будет иметь вид:

$$C_1 \bullet x_1 + C_2 \bullet x_2 + ... + C_n \bullet x_n \to \min \qquad (3.3)$$

В данном случае целевая функция (3.3) будет минимизировать затраты на реализацию стратегии формирования и развития организационной культуры.

Выбранная стратегия формирования и развития организационной культуры должна отвечать условию (3.4):

$$Ao_{it} > Ao_{i\,t-1} \qquad (3.4),$$

то есть суммарная результативность организационной культуры после реализации стратегии в t-м году (Ao_{it}) должна быть выше, чем суммарная результативность существующей организационной культуры в (t – 1)-м году ($Ao_{i\,t-1}$).

Таким образом, в рамках данного метода рассматривается несколько вариантов стратегий, которые исследуются с точки зрения минимальных затрат на реализацию или максимального эффекта от реализации стратегии. В связи с тем, что метод линейного программирования - математический, эффект в обоих случаях (минимизация затрат, максимизация результата) логично задавать в денежных единицах (минимум затрат финансовых ресурсов, максимум прибыли).

В результате расчетов получаем, при каком *x* (варианте стратегии) целевая функция будет принимать минимальное или максимальное значение.

При исследовании функции на минимум эффективность стратегии будет определяться тем, насколько затраты на ее реализацию меньше альтернативных вариантов и той суммы, которую фирма первоначально планировала использовать (учтенную в виде ограничений к целевой функции в системе неравенств 3.2).

2.Метод приоритетов. Метод приоритетов применяется при необходимости осуществления операции ранжирования некоторый группы объектов по какому-либо признаку (критерию) при различных сочетаниях этих признаков. Рассмотрим теоретические основы данного метода.

Имеется некоторое множество объектов $\{x_i\}$ i=1…n, где n - общее количество объектов. В данном случае в качестве множества объектов

выступает множество вариантов стратегий формирования и развития организационной культуры.

Множество объектов характеризуется некоторым множеством признаков $\{p_к\}$ k=1…m, где m - общее количество признаков. В данном случае в качестве признаков могут выступать указанные выше примерные стратегические и тактические цели.

В рамках данного метода производится качественная оценка предпочтения по направлениям:

1. Между сравниваемыми альтернативными вариантами стратегий формирования и развития организационной культуры x_i по фиксированному признаку $p_к$
2. Между самими признаками $p_к$.

К оценкам предпочтения относятся:

- превосходство одного объекта в сравнении с другим по определенному признаку (знак «>»);
- равенство объектов по данному признаку (знак «=»);
- меньшая предпочтительность одного объекта в сравнении с другим по данному признаку (знак «<»).

Оценки предпочтения определяются экспертным путем в виде парных сравнений стратегий без количественной оценки степени предпочтения в каждой паре.

На основе результатов экспертной оценки строится матрица предпочтения (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Матрица предпочтений стратегий формирования и развития организационной культуры

Альтернативные варианты стратегий (i)	Оценки экспертов (j)			
	X_1	X_2	...	X_n
X_1	=			
X_2		=		
...	...	...	...	...
X_n				=

В клетки матрицы заносятся знаки экспертных оценок стратегий.

С целью осуществления вычислительных процедур сравнения вариантов стратегий строится квадратная матрица коэффициентов:

$$A = \|a_{ij}\| \qquad (3..5)$$

Коэффициенты $\{a_{ij}\}$ задаются в следующих пределах:

$$a_{ij} = \begin{cases} 1+y, & \text{если } x_i > x_j \\ 1, & \text{если } x_i = x_j \\ 1-y, & \text{если } x_i < x_j \end{cases} \qquad (3.6)$$

где 0<y<1, y - любое рациональное число в заданном интервале.

Коэффициенты a_{ij} задаются, исходя из количества вариантов стратегии формирования и развития организационной культуры *n* и заданной ошибки δ. Значение коэффициентов a_{ij} от принятой относительной ошибки δ для различного количества сравниваемых объектов представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Значение коэффициентов a_{ij} в зависимости от количества вариантов стратегий и ошибки δ.

Ошибка δ	δ=20%	n=9	n=8	n=7	n=6	n=5	n=4	n=3	n=2		
	δ=10%		n=9	n=8	n=7	n=6	n=5	n=4	n=3	n=2	
коф-т a_{ij}	δ=5%			n=9	n=8	n=7	n=6	n=5	n=4	n=3	n=2
	$x_i>x_j$	2	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1
$a_{ij}=$	$x_i=x_j$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	$x_i<x_j$	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Матрица коэффициентов (3.6) приведена в табл.3.4.

Таблица 3.4.

Матрица коэффициентов.

№пп	Факторы	Расчет приоритетов объектов				
		i	j			
			X_1	X_2	...	X_n
1	...	X_1	a_{11}	a_{21}		a_{1n}
2	...	X_2	a_{21}	a_{22}		a_{2n}
...	...	...	...	...	...	...
n	...	X_n	a_{n1}	a_{n2}		a_{nn}

На основе полученных значений коэффициентов и построенной матрицы производится расчет значения приоритетов вариантов стратегий формирования и развития организационной культуры $P_{ik.}$

Относительная оценка значимости i-го варианта стратегии по k-му признаку (величина приоритета) P_{ik} рассчитывается по формуле (3.7):

$$P_{ik} = \sum a_{ij} A_j , \qquad (3.7)$$

где j=1÷n,

n - общее количество вариантов стратегий.

В свою очередь,

$$A_j = \sum a_{ij} \qquad (3.8)$$

Аналогично можно определить величины приоритетов признаков для каждого варианта стратегии $П_к$:

$$П_к = \sum a_{ij} A_j , \quad (3.9)$$

где j=1÷m,

m - общее количество параметров (признаков).

На основе рассчитанных величин приоритетов вариантов стратегий P_{ik} и характеризующих их признаков $П_к$ строится матрица оценок значимости i-го варианта стратегии по k-му признаку и оценок значимости признаку (см. табл.3.5).

Таблица 3.5

Матрица оценок значимости i-го варианта стратегии по k-му показателю и оценок значимости признаков

Варианты стратегий					Величина приоритета по k-му признаку	
i	j				A_i	P_{ik}
	X_1	X_2	...	X_n		
X_1	a_{11}	a_{12}		a_{1n}	$A_1= a_{11}+ a_{12}+...+ a_{1n}$	$P_{1k}= a_{11}• A_1+ a_{12}• A_2+...+ a_{1n}• A_n$
X_2	a_{21}	a_{22}		a_{2n}	$A_2= a_{21}+ a_{22}+...+ a_{2n}$	$P_{2k}= a_{21}• A_1+ a_{22}• A_2+...+ a_{2n}• A_n$
...	...	...	...	...	...	...
X_n	a_{n1}	a_{n2}		a_{nn}	$A_n= a_{n1}+ a_{n2}+...+ a_{nn}$	$P_{nk}= a_{n1}• A_1+ a_{n2}• A_2+...+ a_{nn}• A_n$

Аналогично строится матрица оценок значимости признаков.

Для определения суммарных оценок предпочтительности вариантов стратегии формирования и развития организационной культуры C_i осуществляется взвешивание приоритетов вариантов стратегий по приоритетам признаков по формуле (3.10):

$$C_i=\sum П_к • P_{ik} , \qquad (3.10)$$

где $k=1\div m$,

m - общее число признаков.

Расчеты производятся в виде матрицы взвешенных приоритетов (см. табл. 3.6.).

Таблица 3.6

Матрица взвешенных приоритетов вариантов стратегий формирования и развития организационной культуры по приоритетам признаков.

Признаки (p_k)	Величина приоритета признака ($П_к$)	Варианты стратегий						
		X_1		X_2		...	X_n	
p_1	$П_1$	P_{11}	$П_1 • P_{11}$	P_{21}	$П_1 • P_{21}$	...	P_{n1}	$П_1 • P_{n1}$
p_2	$П_2$	P_{12}	$П_2 • P_{12}$	P_{22}	$П_2 • P_{22}$	...	P_{n2}	$П_2 • P_{n2}$
...	...	...	...	...	...	...	...	...
P_m	$П_m$	P_{1m}	$П_m • P_{1m}$	P_{2m}	$П_m • P_{2m}$	...	P_{nm}	$П_m • P_{nm}$
$C_i=\sum П_к • P_{ik}$		C_1		C_2		...	C_n	

На основе полученных значений суммарных оценок предпочтительности вариантов стратегий формирования и развития организационной культуры C_i делаются выводы о степени предпочтительности той или иной стратегии путем расстановки значений C_i по возрастанию или убыванию. Максимальное значение C_i будет соответствовать наиболее предпочтительному варианту стратегии, т.е.:

$$X_{наиб.\ предпочтительное} = \max [C_i]. \qquad (3.11)$$

Примеры расчетов и выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры приведены в Приложении 6.

Полученные при использовании данных методов результаты позволяют принять решение о наиболее рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры для каждого предприятия. Полученные числовые значения не являются определяющими, и не могут быть единственными критериями, на основании которых выбирается стратегия. Однако наличие количественных данных существенно облегчает, формализует процесс выбора стратегии.

Кроме того, данные методы являются универсальными, и могут быть легко адаптированы под конкретную ситуацию. Например, целевую функцию можно исследовать на максимум, тогда можно определить, какой доход получит фирма от внедрения стратегии. К сожалению, в связи с отсутствием статистики, как вложения, сделанные в организационную культуру влияют на доход предприятий, достаточно трудно рассчитать, какая будет отдача с каждого вложенного рубля. Поэтому определение дохода от стратегии будет обладать высокой степенью условности.

Рассмотренные методы выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры целесообразно использовать в паре. Это обусловлено тем, что метод линейного программирования является достаточно абстрактным, математическим, в то время как метод приоритетов –субъективным, так как основан на экспертных оценках. В совокупности данные методы дают два результата, синтезируя которые можно принять решение о рациональности той или иной стратегии.

3.3 Влияние организационной культуры на деятельность организации

Вопрос влияния организационной культуры на развитие и деятельность организации достаточно широко рассматривался зарубежными исследователями. Ведь высокий интерес к феномену организационной культуры был вызван именно проблемой, что же делает ведущие американские корпорации такими эффективными и успешными.

Американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотерман выявили ряд черт организационной культуры, которые способствуют успеху организаций:

- решения принимаются даже в условиях нехватки информации;
- центральным моментом организационной культуры является удовлетворённость потребителя;
- поощрение самостоятельности и инициативности;
- человек воспринимается как важнейшая ценность и актив организации;
- руководители организации регулярно посещают управляемые ими объекты и непосредственно общаются с подчинёнными на местах их работы;
- строгая ориентация на основную деятельность, диверсификация не поощряется;
- простота организационной структуры, немногочисленный штат управления; сочетание гибкости (за счет минимума контроля и вмешательств руководства) и жёсткости (за счет общих ценностей) в организации.

В.Сате создал модель влияния организационной культуры, в рамках которой рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через шесть процессов:

- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвящённость организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

При этом В. Сате выделяет два уровня организационной культуры: поверхностный (образцы организационного поведения) и подповерхностный (ценности). Первые три процесса (принятия решений, контроля, коммуникаций) соотносятся с поверхностным уровнем организационной культуры, а следующие три - с подповерхностным уровнем. Эффективность функционирования организации зависит от того, как протекают указанные выше процессы.

Американский социолог Т.Парсонс разработал обобщенную модель взаимосвязи организационной культуры и результатов деятельности организации - модель AGIL.

Т.Парсонс выделил ряд функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнить, чтобы выжить и добиться успеха: адаптация (Adaptation); достижение целей (Goal achievment); интеграция (Integration); легитимность (Legitimate). Для выживания и успешной деятельности организация должна обладать способностью к адаптации к условиям внешней среды, достигать поставленных целей, интегрировать свои части в единое целое и быть признанной людьми и другими организациями. Т.Парсонс называет ценности организации наиболее важными средствами выполнения указанных функций: для успешной деятельности необходимо, чтобы разделяемые в организации верования и ценности способствовали адаптации, достижению целей, объединению и полезности людям и другим организациям.

Модель Т. Парсонса была развита Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели, получившей навание «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Влияние организационной культуры рассматривалось ими в трёх измерениях, названных конкурирующими ценностями:

1. Интеграция/Дифференциация*:* предпочтение контроля (стабильности, порядка, предсказуемости) или гибкости (нововведений, изменений).
2. Внутренний фокус/Внешний фокус: преобладание в организации интереса к внутренним проблемам (скоординированность и удовлетворённость работников), или к укреплению положения организации во внешней среде.
3. Средства/Инструменты - Результаты/Показатели: степень внимания на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), и на конечные результаты и их показатели (производительность, эффективность и др.).

Современным швейцарским исследователем Д.Дэнисоном была разработана модель влияния организационной культуры на эффективность организации, которая заключается в описании взаимосвязанного воздействия на эффективность организации четырех факторов организационной культуры: вовлеченности, согласованности, адаптивности и миссии.

В данной модели под эффективной организацией понимается организация, способная разрешать проблемы внутренней интеграции и внешней адаптации. *Вовлеченность* – это состояние, при котором сотрудники чувствуют, что их деятельность тесно связана с целями организации, что они наделены полномочиями, что ценится работа в команде и приоритет отдается развитию человеческих способностей. *Согласованность* – высокий уровень интеграции и координации. *Адаптивность* – состояние, при котором организация гибко реагирует на требования покупателей, принимает риски, учится на своих ошибках и способна к изменениям. *Миссия* – описание целей

и направлений стратегического развития организации исходя из сложившегося в организации представления о будущем.

Влияние организационной культуры на деятельность организаций должно рассматриваться в единстве пяти направлений, а именно:

a) на процессы, протекающие в организации;
a) на структуру организации.
b) на поведение организаций;
c) на конкурентоспособность;
d) на общую результативность деятельности организаций.

Такой подход позволит учесть и проанализировать совокупное воздействие организационной культуры на фирму, включая все аспекты деятельности и жизни организаций, даст цельное его понимание.

Влияние организационной культуры на внутриорганизационные процессы: общения (коммуникаций), принятия решения, карьеры, социализации, производства и трудовой процесс.

Процесс коммуникаций (общения) – это передача информации и понимания с использованием словесных и несловесных символов. Коммуникационная деятельность – это деятельность по передачи информации от источника к получателю.

Влияние организационной культуры на процесс коммуникации и коммуникационную деятельность представлены в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Влияние организационной культуры на процесс коммуникации

Вид коммуникаций		Показатели влияния организационной культуры
По вертикали	Сверху вниз (приказы, распоряжения, инструкции руководящего аппарата и т.п.)	Формы контроля, иерархия управления, культура труда и отношений «начальник-подчиненный», значимость символов статуса, занимаемой должности
	Снизу вверх (обратная связь в ходе производства, реализации продукции; внесение рацпредложений и т.п.)	Система диалога и связи с руководством, внесения рацпредложений; групповое принятие решений, генерирование идей
По горизонтали	Между подразделениями (через выполнение функций)	Кооперация, сотрудничество, работа в команде, доступность ресурсов для всех подразделений, ротация
	Межличностные	Правила поведения, требования к внешнему виду работников, трудовая этика

Продолжение табл.3.7.

Формальные (приказы, распоряжения, выполнение служебных обязанностей и функций и др.)	Степень управленческого вмешательства, посещение руководством управляемых ими объектов, общение с подчиненными
Неформальные (личные отношения между работниками, слухи, неформальные обычаи и т.п.)	Легенды, истории, традиции, обычаи, легенды и т.д., распространенные в организации
Для всех видов коммуникаций	Специфический язык Однозначность восприятия и понимания информации Осуществление обратной связи

Влияние организационной культуры на процессы принятия решений, карьеры и социализации приведено в табл.3.8.

Таблица 3.8

Влияние организационной культуры на процессы карьеры и социализации

Процессы	Направление и характер влияния
Процесс принятия решений	Формирует приоритет коллективного или индивидуального принятия решений
	Снимает неопределенность при принятии решений: даже если не хватает информации, организационная культура дает ответ на вопрос как поступить в той или иной ситуации
	подвергает этической оценке цели, которые ставятся при принятии решения, альтернативные варианты решения, средства достижения цели
	Влияет на выбранный вариант решения, так как он должен соответствовать ценностям, целям организации и т.д.
	Устраняет проблему несоответствия принятого индивидом решения и его этических убеждений, так как этические нормы работника должны находится в соответствии с организационной культурой
Процесс принятия решений	Формирует отношение к организации: если работник лоялен к фирме, он будет стремиться, принимая решения, соблюсти интересы организации, работать на достижение ее целей
	Формирует внутриорганизационную мораль, трудовую этику, то есть отвечает на вопросы что можно, и что недопустимо при принятии и реализации решений
	Формирует знания работника, то есть повышает его компетентность в принятии решения
	Снимает необходимость в прямом и постоянном контроле, приказах и распоряжений, так как они компенсируются общей организационной культурой. Тем самым повышается возможность самостоятельного принятия решений
Процесс карьеры	Формирует отношение работников к карьере
	Устанавливает критерии для повышения (понижения) по службе
	Формирует отношение к социальному статусу, должности, к символам статуса
	Обеспечивает возможность карьерного роста для неизменных или умирающих специальностей за счет постоянного обучения, ротации
Процесс социализации	Ускоряет социализацию индивида за счет культурной адаптации

В общем смысле под *социализацией* понимается процесс усвоения индивидом системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества. Социализация - это норма соответствия, сходства. Социализация имеет место в процессе вхождения индивида в организацию, превращения индивида из постороннего для данной организации в ее часть.

Таким образом, социализация – это деятельность, осуществляемая руководством для объединения целей организации и целей работников.

Влияние организационной культуры на *производственный и трудовой процесс* приведено в табл.3.9.

Таблица 3.9

Влияние организационной культуры на производственный процесс и организацию трудовых процессов

Процесс	Основные показатели влияния
Производственный процесс	Отношение работников к труду, к результату своей работы
	Культура производства (чистота производственных помещений и оборудования, налаженность инфраструктуры производства (складского, инструментального, ремонтного, транспортного и т.п. хозяйств), температура воздуха, запыленность производственных помещений, шум и т.п.)
Производственный процесс	Применяемая технология производства: насколько она является передовой, современной, экономичной, уровень ее сложности и т.п.; используемые машины и производственное оборудование на предприятии: каков состав парка оборудования, современность, уровень морального износа, какова структура парка оборудования и т.п.
	Производственная структура, наличие кооперации между рабочими местами и подразделениями, уровень специализации, на степень вовлеченности работников в весь производственный процесс и т.п.
	Проведение или отсутствие научных исследований и опытно-конструкторских разработок как первых стадий цикла «исследование-производство».
Трудовой процесс	Трудовая этика и дисциплина
	Культура организации трудового процесса (предоставление спецодежды, специального питания для рабочих, наличие мест релаксации во время рабочего дня, музыкального фона и др.).
	Квалификация работающих на предприятии
	Уровень автоматизации и компьютеризации рабочих мест

Взаимосвязь структуры организации и организационной культуры приведена в табл.3.11.

Таблица 3.10

Взаимосвязь структуры организации и организационной культуры

Характеристика организационной структуры	Значение характеристики	Возможный тип организационной культуры
Тип структуры	Функциональный	Бюрократический, интровертный, коллективистский
	Матричный	Инновационный, индивидуалистический, интровертный/экстравертный
Иерархия	Минимальная	Инновационный, индивидуалистический, интровертный/экстравертный
	Максимальная	Бюрократический, коллективистский, интровертный/экстравертный
Централизация	Централизованное управление	Бюрократический, коллективистский
	Децентрализованное управление	Инновационный, индивидуалистический
Формализация (степень важности письменных распоряжений, правил)	Высокое значение	Бюрократический, интровертный, коллективистский
	Невысокое значение	Инновационный, индивидуалистический, интровертный/экстравертный

Организационная культура является основой для организационного поведения. То есть, культура организации внешне проявляется в ее поведении. **Влияние организационной культуры на организационное поведение** представлено в табл.3.11.

Таблица 3.11.

Влияние организационной культуры на организационное поведение

Основные показатели организационного поведения	Основное направление влияния организационной культуры
Поведение индивида в организации	Правила, формы общения (формального и неформального), приоритетность личных или общих интересов, отношение работника к фирме, коллективизм или индивидуализм и др.
Мотивация	Преобладание внешней или внутренней мотивации, способы мотивации, поощрения, вознаграждения, повышения по службе и др.
Социально-психологический климат	Психологические условия труда, символы и значимость статуса, наличие и частота конфликтов и др.
Групповое поведение	Отношение к власти, особенности лидерства, принятые роли в коллективе и отношение к ним, сотрудничество между членами группы, ее иерархия, возможность группового принятия решения и др.

Влияние организационной культуры на конкурентоспособность организации проявляется в формировании положительной репутации и привлекательного имиджа фирмы и производимого продукта (товара или услуги) среди потребителей, деловых партнеров, общественности. Организационная культура, ориентированная на инновации, повышая трудовой потенциал работников, формирует интеллектуальную собственность организации, чем повышает конкурентоспособность фирмы за счет наличия уникальных разработок, технологий, продукции.

Влияние организационной культуры на общую результативность деятельности организации складывается из совокупности рассмотренных выше направлений ее воздействия. В целом, процессы, структуры, поведение, уровень конкурентоспособности организации и формируют общую результативность ее деятельности. Поэтому можно сказать, что организационная культура так или иначе влияет на все характеристики результативности.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в достижении главной цели организационной культуры – обеспечении самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала, повышении *трудового потенциала* организации, который является составляющей общего экономического потенциала фирмы.

Достижение главной цели организационной культуры – повышения трудового потенциала приводит к росту компетенции персонала. В конечном итоге, рост компетенции означает рост *прибыли, доходности* организации. Это связано с тем, что более компетентные работники могут работать на более совершенном оборудовании, по более совершенной методике; они способны генерировать идеи, творчески подходить к работе. Все это положительно скажется на качестве продукции, позволит организации разрабатывать собственные уникальные технологии, продукцию, тем самым повышая прибыльность.

Влияние организационной культуры на экономическую эффективность деятельности организации отражается в экономических результатах деятельности организации, особенно в росте рыночной стоимости фирмы, гудвилл.

Обобщенная схема влияния организационной культуры на деятельность организаций приведена на рис.3.3

Рис.3.3.Обобщенная схема влияния организационной культуры на деятельность организаций

Внешняя среда оказывает влияние как на организационную культуру, так и на организации. Обратная связь, необходимая для качественных изменений, осуществляется именно через организационную культуру. В результате обратной связи происходит адаптация организационной культуры к изменившейся внешней среде, что влечет за собой изменения в различных аспектах деятельности предприятий.

3.4 Управление процессом формирования и развития организационной культуры

Процесс формирования и развития организационной культуры может оказаться безуспешным, неэффективным, если отсутствует должное управленческое обеспечение, предусматривающее разработку и реализацию программы формирования и развития организационной культуры.

На содержание управленческого обеспечения процесса формирования и развития организационной культуры влияют следующие *основные факторы*: цели, которые ставит перед собой организация, формируя организационную культуру; общий уровень образования и квалификация работников; существующая организационная культура; финансовое положение, сфера деятельности, размер организации; другие.

Управленческое обеспечение процесса формирования и развития организационной культуры должно опираться на три взаимосвязанных аспекта системного подхода: функциональный, элементный (ресурсный) и организационный. Управленческое обеспечение функционального построения организационной культуры подразумевает четкое определение задач каждого руководителя и исполнителя; элементного построения – обеспечение процесса необходимыми ресурсами; организационного построения – составление приказов и распоряжений по созданию специального подразделения (рабочей группы) по управлению формированием и развитием организационной культуры. Такой приказ должен содержать указание места данного подразделения в структуре управления, его цели, состав, функции-задачи, документарные и информационные связи и др.

Формирование организационной культуры является новым процессом для российских фирм. Поэтому подходить к управленческому обеспечению данного процесса следует с позиций общих рекомендаций для внедрения нововведений в организациях.

Программа формирования и развития организационной культуры, как и любое нововведение, должна разрабатываться руководством предприятия. Изменения, связанные с реализацией программы, могут вызвать сопротивление персонала. Процесс формирования и развития организационной культуры обладает спецификой по сравнению с нововведениями в области производства, сбыта и др. Во-первых, если предприятие не вновь создающееся, то определенная организационная культура уже существует: есть устоявшиеся традиции, обычаи, ценности, цели, отношение к внешней и внутренней среде и т.д. Поэтому изменение культуры, кроме всего прочего, потребует квалифицированной работы психолога, менеджера-культуролога. Во-вторых, организационную культуру нельзя сформировать «сверху», в приказном порядке, так как она

формируется в сознании работников, в процессе их совместной деятельности на предприятии.

Изменения, связанные с формированием культуры фирмы, могут вызвать сопротивление персонала. Для снижения сопротивления работников необходимо разработать такую программу нововведений «Формирование и развитие организационной культуры», которая была бы понятна каждому работнику. Все нововведения должны предварительно оговариваться, обсуждаться на совещаниях, а наиболее кардинальные изменения – на общих собраниях. При формировании и развитии организационной культуры важно учитывать мнения работников. При запуске программы должен работать так называемый *принцип «первого руководителя»*: руководитель организации собственным примером должен подтверждать необходимость и правильность осуществляемых изменений и нововведений. Особенно это важно для российских организаций, где всегда первое лицо в организации пользовалось большим авторитетом среди работников. Также должен реализовываться *принцип «водопада»:* разрабатываемые высшим руководством положения организационной культуры должны «спускаться» вниз, по уровням иерархии предприятия, до простых рабочих, «смывая» старые связи и отношения между работниками и подразделениями. Все уровни должны быть вовлечены в процесс формирования и развития организационной культуры. Если на каком-то из уровней нововведения не принимаются, вызывают сопротивление, их необходимо корректировать, вновь на самом высшем уровне.

Управленческое обеспечение процесса формирования и развития организационной культуры осуществляется в соответствии с основными функциями управления и включает в себя:

1. Планирование процесса формирования и развития организационной культуры.
2. Организацию и координацию исполнения работ по формированию и развитию организационной культуры.
3. Контроль за выполнением работ.
4. Разработку системы мотивации реализации программы формирования и развития организационной культуры для работников всех уровней.

Планирование процесса формирования и развития организационной культуры представляет собой выбор стратегии ее развития, разработку программы и планирование работ в рамках выбранной стратегии.

Организация, координация и контроль за выполнением работ представляет собой формирование структуры управления формированием и развитием организационной культуры; составление приказов, распоряжений, планов и другой документации; финансовое обеспечение реализации программы формирования и развития организационной культуры и т.п.

Для успешного формирования культуры фирмы и снижения сопротивления персонала необходимо создать систему *мотивации*

реализации программы формирования и развития организационной культуры для работников каждого уровня.

Так, например, *для руководителей вновь создающихся организаций* следует иметь в виду, что организационная культура возникает в любом случае, даже без желания руководства, с момента создания организации. Такая неконтролируемая организационная культура может оказаться фактором, препятствующим успешному функционированию и развитию фирмы. Любой процесс в организации должен быть управляемым. Поэтому с первых минут существования организации руководству необходимо целенаправленно формировать организационную культуру и управлять ею.

В табл. 3.12. представлен один из возможных вариантов системы мотивации формирования и развития организационной культуры для работников всех уровней.

Таблица 3.12

Система мотивации формирования и развития организационной культуры

Категория работников	Обязанности в ходе формирования и развития организационной культуры	Основные мотивирующие факторы
Генеральный директор	Реализация принципа «первого руководителя». Проведение регулярных семинаров и совещаний по основным положениям организационной культуры	Улучшение результативности деятельности организации при малых затратах. Развитие творческого потенциала, т.е. появление возможности открытий, собственных разработок и т.п. Повышение доверия со стороны работающих. Улучшение имиджа и репутации организации
Руководители высшего звена (директора)	Обеспечение кадрами Организация приемных дней и часов для работников Рассмотрение рацпредложений Проведение совещаний с работниками Поощрение внесения рацпредложений Организация/ улучшение мест питания, отдыха, парковок Делегирование полномочий и ответственности	Повышение объема информации о подразделении (работниках, их способностях, потенциале и т.п.). Рост доверия работников подразделения. Улучшение работы подразделения. Появление новых идей от работников.
Руководители среднего звена (начальники цехов, отделов)	Тщательное соблюдение новых правил и требований Контроль за соблюдением правил работниками Помощь во внесении рацпредложений, поощрение инициативы Делегирование полномочий и ответственности Стимулирование обучения, повышения квалификации, ротации	Премии Повышение, перевод на более интересную работу Улучшение психологического климата Усиление коллективизма Снижение текучести кадров Повышение уровня образования, квалификации работников Улучшение работы подразделения
Руководители нижнего звена (начальники отделений, бюро)	Повышение квалификации, обучение, ротация Соблюдение новых требований и правил Проявление инициативы Помощь подчиненным Делегирование полномочий и ответственности Проведение совещаний, совместных мероприятий	Премии, путевки Улучшение работы подразделения Улучшение психологического климата Повышение, перевод на другую должность

Продолжение табл.3.12

Работники	Внесение рацпредложений Проявление инициативы Обучение, повышение квалификации, ротация Участие в совещаниях, мероприятиях, соблюдение новых правил и требований	Премии, путевки Повышение по службе Улучшение условий труда

Как видно из табл.3.12, на первом этапе формирования и развития организационной культуры присутствует внешняя экономическая мотивация. При этом, чем ниже уровень иерархии, тем больше удельный вес материального стимулирования, в частности в виде денежных премий, предоставления бесплатных путевок, материальной помощи и т п.

Одним из самых распространенных способов стимулирования персонала является повышение заработной платы. Однако при решении проблемы формирования организационной культуры это является нецелесообразным, так как, хотя этот шаг вызовет положительные эмоции со стороны работников, затраты на его осуществление могут быть неоправданными. Повышение заработной платы также значительно увеличит объем вложений в формирование и развитие организационной культуры. На первых этапах достаточно денежных вознаграждений и премий. В последствии, если финансовое состояние организации позволит, увеличение заработной платы окажет немалое положительное воздействие на формирование и развитие культуры предприятия.

Эффективная организационная культура должна создавать *новую систему вознаграждения персонала* на современных предприятиях**.** До сих пор работники вознаграждаются за свою деятельность, без учета конкретного результата этой деятельности. Так, каждый работник имеет оклад в соответствии с занимаемой должностью (то есть в зависимости от сложности выполняемых работ), и различные надбавки к основной заработной плате в виде квартальных и годовых премий, или, например, коэффициентов, корректирующих ежемесячную заработную плату.

Подобная практика вознаграждений обусловлена тем, что конечный результат своей работы персонал не видит. Это особенно ощутимо на крупных предприятиях, где каждый отдел живет своей жизнью, выполняя только свой ограниченный набор функций. Отсутствие ориентации на конечный результат приводит к тому, что полностью все процессы разбиты на части, и в целом не воспринимаются персоналом. Вознаграждение работников должно исходить из полученного в ходе их деятельности результата, и из их вклада в этот результат.

Например, результатом деятельности любой производственной организации является конечный продукт, который подлежит продаже потребителю, то есть обладает рыночной стоимостью. Каждый работник внес

свой вклад в эту стоимость: затратил материал, время, свой труд. Поэтому вознаграждение должно осуществляться в соответствии с полученным результатом и его стоимостью. Естественно, что при этом должна быть определенная гарантированная часть заработной платы, независящая от полученного результата.

Так же, повышение по службе следует осуществлять не за предыдущие заслуги работника, как вознаграждение за его прошлую работу, а за его способности, трудовой потенциал, то есть за то, что он сможет привнести в будущем: повысить эффективность деятельности подчиненных, подразделения, улучшить результативность функционирования организации в целом. Трудовой потенциал работника на будущее зависит от его компетенции на настоящий момент. То есть, принятие решения о повышении должно опираться на оценку компетенции работника. Отсюда важным показателем при принятии решения о повышении и увеличении заработной платы является стоимость человеческого капитала, которая традиционно определяется уровнем дохода, который может иметь человек при данном образовании, квалификации, возрасте, здоровье и др.

На современных предприятиях формируемая организационная культура должна ориентировать персонал на постоянное обучение, ротацию, внесение рационализаторских предложений, повышение квалификации, что обуславливается высокой скоростью научно-технического прогресса, изменений рыночных условий и т.п. Это требует от системы управления персоналом организации соответствующих курсов, мероприятий и т.д. Кроме того, так как формирование и развитие организационной культуры является нововведением, то необходима соответствующая работа с персоналом для его *адаптации* к изменениям. Следовательно, успешная реализация процесса формирования и развития организационной культуры требует сотрудничества специальной рабочей группы и системы управления персоналом.

Для успешного формирования, а также сохранения и развития организационной культуры необходимо, чтобы культура работников организации по своим основным компонентам соответствовала культуре организации.

Обеспечение соответствия организационной культуры и культуры работников организации может быть достигнуто путем специального анкетирования вновь нанимаемых сотрудников, а также при помощи работы психолога и отдела управления персоналом с уже работающими.

Полное и систематизированное осуществление организационного и управленческого обеспечения процесса формирования и развития организационной культуры позволит добиться максимальной его эффективности.

Эффективность вложений в организационную культуру может быть определена ростом доходности предприятия, так как достижение ее цели – повышение трудового потенциала – приводит к росту прибыли.

Тогда:

$$E = \sum_{1}^{t} \frac{R}{(1+r)^t} - C \qquad (3.13)$$

где R – ожидаемый доход от вложений (прибыль);
r – норма прибыли с учетом инфляции и риска (доля %);
t – количество лет, на которое делаются вложения;
C – величина затрат на организационную культуру (руб.);

В свою очередь,

$$r = И + r_{безриск} + r_{риск} \quad (3.14)$$

где $И$ – инфляция, $r_{безриск}$ – процентная ставка без учета риска, $r_{риск}$ – процентная ставка, учитывающая премию за риск.

Если E положительное (E>0), то затраты окупаются, и проект вложений в организационную культуру удовлетворительный. Если E<0, то затраты превышают ожидаемые доходы, то есть являются неэффективными. При E=0, фирма ничего не выигрывает от формирования и развития организационной культуры.

Как и для любого инвестиционного проекта, можно также определить рентабельность проекта формирования и развития организационной культуры (3.15), и срок окупаемости (3.16):

$$R = \frac{E}{C} \qquad (3.15)$$

$$T_{ок} = \frac{t}{R} \qquad (3.16)$$

Используя формулу (3.13), можно рассчитать *эффективность вложений в организационную культуру,* рассматривая ее *как инвестиции в человеческий капитал.* Это позволит определить изменение стоимости человеческого капитала организации до и после инвестиций в организационную культуру. Тогда за R принимается ожидаемый доход персонала.

Важно, что стоимость человеческого капитала – это не фактически получаемый доход, а уровень дохода, который *может* получать работник. Они могут совпадать, а могут различаться как в сторону превышения ожидаемого дохода, так и превышения фактического дохода (то есть человек может зарабатывать меньше, а может больше того, чего он «стоит»).

Чем выше стоимость человеческого капитала, тем выше уровень организационной культуры. Динамика стоимости человеческого капитала покажет эффективность инвестиций в организационную культуру: если стоимость увеличилась, то инвестиции считаются эффективными.

Эффективная организационная культура – это культура, способствующая росту прибыли организации, ее капитализации, рыночной стоимости. Организационная культура – это потенциал организации, который проявляется в конкретных экономических и финансовых показателях в будущем.

Следовательно, *инвестиции в организационную культуру – это инвестиции в потенциал организации*.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Определение типа организационной культуры по Чарльзу Хэнди

Отметьте знаком «+» те высказывания, которые справедливы по отношению к вашей организации, и знаком «–» те, которые не соответствуют действительности.

1. Организационная структура сформирована методом распределения работ по производимому продукту, региону, группе потребителей и т.п.
2. Организационная структура сформирована по функциям, четко очерченным обязанностям подразделений и работников (маркетинг, финансовый учет, производство, отделы конструкторов, технологов и т.п.).
3. Целью существования организации является предоставление возможности работникам достигать личных целей.
4. Организация представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд, каждое из которых в определенной степени независимо, но несет ответственность в рамках общей стратегии.
5. Функции и задачи подразделений и отдельных должностей классифицируется по определенному признаку, образуя схему потока работ организации.
6. Власть и влияние сосредоточены вокруг главы организации, ослабевая по мере отдаления от высшего руководства.
7. Власть определяется служебным положением и занимаемой должностью (организационной ролью).
8. Власть руководителя основана на уважении команды подчиненных.
9. Источник власти или влияния – опыт, творческое мышление, инициативность, компетентность, профессионализм руководителя.
10. Взаимоотношения с лидером организации значат больше, чем формально занимаемая должность.
11. Решения принимаются быстро – скорость считается важнее качества принятого решения.
12. Принимаемые решения относятся, как правило, к процедурным: разрешить ли эту операцию, начать ли эту операцию, направить ли этот запрос и т.п.
13. В организации принят групповой метод принятия решений по определенным направлениям.
14. Отбор сотрудников считается самым значимым процессом, проистекающим в организации.
15. Отбор сотрудников производится на основании жесткого следования принципу преемственности: найм сотрудника производится в случае

предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.

16. При отборе или принятии решения о повышении, переводе на другую должность к работнику выдвигается единственное требование - он должен в точности (не больше и не меньше) соответствовать своей должностной инструкции
17. Отбор персонала осуществляется по критерию профессионализма претендента.
18. Отбор сотрудников производится на основании жесткого соблюдения принципа преемственности: работник нанимается только в случае предварительного представления его кем-либо из окружения главы организации.
19. Форма внутриорганизационной коммуникации – эмпатия, то есть решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации.
20. Количество служебной документации (служебных записок, письменных распоряжений и т.д.) незначительно.
21. В организации высокое значение имеют формальные письменные правила, распоряжения, приказы, положения.
22. Роль личного контакта (по телефону, на переговорах и т.п.) значительно превосходит роль письменных приказов и положений.
23. Члены организации воспринимают себя как коллеги.
24. Управление организацией осуществляется на основе совещания (через предложения, замечания),
25. Управление организацией основано на послушании и дисциплине.
26. Управление организацией основано на убеждении (каждое решение аргументируется, работники должны быть убеждены в его правильности).
27. Управление осуществляется путем координации деятельности сотрудников-коллег на основе общего согласия.
28. Контроль за выполнением распоряжений практически отсутствует, так как управление основано на доверии.
29. Возможность контроля за выполнением работ у руководства незначительна, так как управление организацией основано на всеобщем согласии.
30. В организации имеют место высокие расходы на телефонные переговоры и командировки.
31. Организация основана на традициях, культе личности руководителя, личной власти, на дружеских отношениях и доверии в окружении главы организации.
32. В организации высоко ценится личный успех, инициативность.
33. Творческая инициатива, как правило, не поощряется (действие на основе приказов, не рассуждая).

34. Доверие, как по отношению к сотруднику, так и по отношению к руководящему центру, достигается на основе успешной деятельности, правильно принятых решений.
35. Любые изменения в организации связаны с заменой человека: увольняется сотрудник, совершивший ошибку, и на его место берется новый.
36. Разумные доводы сами по себе не имеют значения. Их должен изложить человек, которому доверяют: источник мнения значит больше, чем само мнение.
37. В организации имеет место высокая роль рациональных доводов, независимо от того, кто их высказывает.
38. В организации присутствует жесткая централизация управления: решения принимаются центром, который жестко контролирует их исполнение.
39. Человек и внешняя среда организации воспринимаются с позиций рационализма и логического анализа.
40. Разрабатываются должностные инструкции, которые представляют собой систему предписанных работнику обязанностей, ролей.
41. Управление организацией основано на предположении стабильности и предсказуемости событий, будущего.
42. Деятельность организации разбивается на отдельные регламентируемые рабочие операции.
43. Человек воспринимается как неотъемлемая часть рабочих операций, взаимозаменяемая часть машины.
44. Человек рассматривается как личность, обладающая определенными ресурсами, которые организация может использовать для решения конкретных проблем.
45. Индивидуальные особенности человека не принимаются во внимание (низкая роль человеческого фактора).
46. Каждый сотрудник рассматривается как индивидуальная личность, обладающая свободой и независимостью.
47. Типичная карьера в организации – продвижение вверх в одном структурном подразделении, не покидая его рамок.
48. Работник при планировании карьеры рассчитывает проработать в организации до пенсии и больше.
49. При планировании карьеры поощряется переход работника из одного подразделения в другое, из одной организации в другую.
50. Планирование карьеры и обучения работников в организации отсутствует. Задача организации – просто предоставить возможность развития.
51. Организация регламентирует не только рабочее время, но и жизнь работника: широко развиты системы оплаты медицинской страховки, регулярное предоставление оплачиваемого отпуска, предоставление товаров со скидкой, пенсионное обеспечение и т.п.
52. Организация имеет долгую (десятилетия) историю успешного развития.

53. Организация производит ограниченную номенклатуру товаров (услуг).
54. Критерием эффективности деятельности организации является максимальная стандартизация и регламентация деятельности.
55. Любые изменения во внешней среде организация игнорирует. Типичная реакция на изменения - усиление традиционных способов работы.
56. В случае возрастания издержек производства организация повышает цены.
57. На снижение объемов продаж организация реагирует более усердными продажами.
58. В случае невыполнения работы в срок, работники работают сверхурочно.
59. В условиях резких перемен (новые технологии, изменение предпочтений потребителей и т.п.) организация создает многочисленные комитеты по межфункциональным (межподразделенческим) связям, пытаясь связать структуру в единое целое.
60. Организация часто осуществляет нововведения, постоянно обновляет номенклатуру производимого продукта.
61. Решение проблем осуществляется в условиях жесткого соблюдения правил, формул.
62. Роль формальных правил и процедур ничтожна.
63. Критерием эффективности метода решения проблем является максимальное упрощение исходной задачи и разбиение ее на простые задачи.
64. Эффективность метода решения проблем определяется достигнутым результатом.
65. Обучение понимается как процесс получения новых знаний и навыков.
66. Обучение представляет собой процесс освоения нового опыта.
67. Обучение воспринимается как процесс приобретения способности и навыков лучшего решения проблем.
68. Процесс обучения представляет собой передачу требуемых знаний и навыков теми, кто ими владеет, тем, у кого их еще нет.
69. Процесс обучения заключается в участии в исследовательских и проектных группах: рассмотрение учебных ситуаций, деловые игры, тренинги работы в команде.
70. Типичный работник организации - творческая личность, профессионал в своей области, с чувством личной ответственности, находящаяся в постоянном поиске.
71. Люди воспринимаются как ресурсы организации (широко распространен термин «человеческие ресурсы»).
72. Человек воспринимается как независимая личность, временно одалживающая свой талант организации.
73. Широко применяются формальные методы планирования рабочей силы: схемы оценки деятельности, расчеты численности персонала, диагностика потребностей в обучении, учебные курсы и т.д.

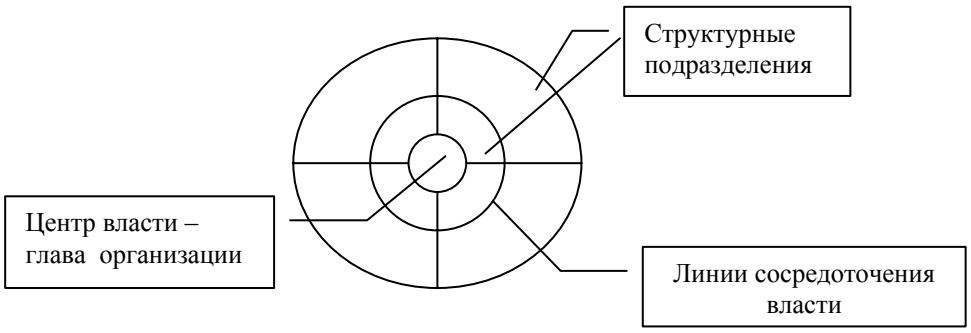
74. Высшее руководство, как правило, не соблюдает установленные ими же правила и инструкции.
75. Организационная структура – важнейший документ, определяющий кто кому подчиняется.
76. Высока роль статусных символов: кабинет, служебная машина и т.п.
77. Основная задача управления организации - непрерывное и успешное решение проблем.
78. Число межличностных конфликтов невелико, а проблемы лидерства в коллективе неактуальны.
79. Организация осуществляет значительные затраты на научно-исследовательскую деятельность, проведение экспериментов и испытаний.
80. Управление осуществляется с учетом интересов всех сотрудников организации.
81. Для решения каждой проблемы, как правило, подбирается своя команда.
82. Организации присущи частые обсуждения, дискуссии.
83. Решающее значение для организации имеет талант и профессионализм отдельных личностей.
84. Регламентация, подчинение практически отсутствуют.
85. Оплата труда осуществляется по результатам работы команды.
86. Частые командировки главы организации и его окружения в следствии предпочтения личной беседы письмам и телефонным переговорам.

Расшифровка ответов:

Вы дали большинство положительных ответов (отметили знаком «+») на следующие утверждения	Культурный тип вашей организации
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86	Культура Власти
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76	Культура Роли
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85	Культура Задачи
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84	Культура Личности

Организация с типом культуры Власти:

На рисунке представлено графическое изображение организации с культурой власти:



Организации с культурой власти выглядят как паутина. Власть и влияние сосредотачиваются в центре, где находится глава организации, и ослабевают по мере отдаления от центра.

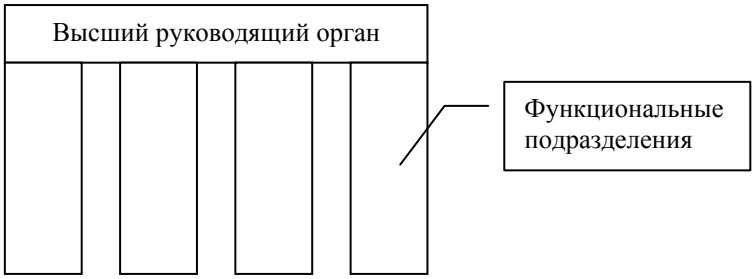
Это организация, напоминающая закрытый семейный клуб, с жесткими патерналистскими традициями, культом личности главы организации. Такие организации получили наибольшее распространение в эпоху индустриальной революции и бурного развития промышленности в начале-середине XX века.

Люди, предпочитающие культуру власти, склонны к интуитивному мышлению; они мыслят целостно, воспринимают и оценивают полную картину сразу, не разбивая ее на отдельные части, а затем собирая вновь. Им не свойственно логическое, аналитическое мышление, последовательное обучение. Учатся они методом проб и ошибок. Создание своей модели поведения и собственных ценностей, которые приведут к успеху в выбранной профессии или организации – это цель обучения. Приверженцев культуры власти мало интересуют теории; это люди действия, их больше интересуют поступки других людей. Информацию для собственного развития они получают в процессе неформальных бесед, а не на лекциях и семинарах. Люди культуры власти стремятся к власти над людьми и событиями, они ценят деньги как средство влияния или для достижения своих целей, тратят немало сил для создания и поддержания широкой сети полезных связей или знакомств.

Вам удастся внести какие-либо изменения в организациях с культурой власти только в том случае, если вы обладаете личной харизмой, основанной на личном успехе, доверии со стороны работников.

Организации с типом культуры Роли:

Графически организация с культурой роли выглядит как храм, где колонны – функциональные подразделения организации, а фронтон – высший руководящий орган: комитет, правление и др., в котором собираются руководители всех структурных подразделений.



Организации с культурой роли – это, как правило, крупные монополисты, производящие товары военного назначения, имеющие государственные заказы. К ним относятся органы государственного управления и другие организации, имеющие долгую и успешную историю

развития, производящие неизменную номенклатуру, чья деятельность стабильна и может быть спрогнозирована на годы вперед.

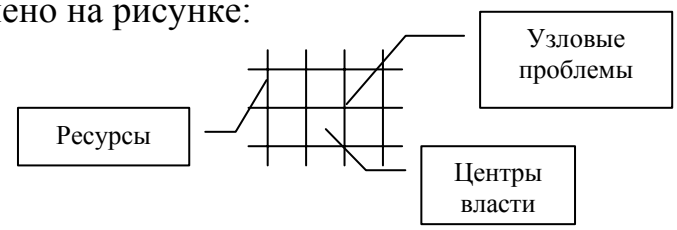
В организациях с культурой роли велика значимость правил, инструкций. Человек в такой организации лишен индивидуальных отличий, он – один из ресурсов, необходимых для производства товара или услуги. Все процессы регламентированы должностными инструкциями или положениями об отделе, то есть каждому человеку или структурному подразделению предписывается роль, которую он должен играть в данной организации, не выходя за ее рамки и не отклоняясь за ее пределы.

Человек, которому импонирует культура роли, склонен к аналитическому, логическому, последовательному мышлению. При решении проблем исходная задача разбивается на составные простейшие части. Люди культуры роли педантичны, аккуратны, пунктуальны, они ценят упорядоченность и предсказуемость. Им необходима четкая регламентация деятельности. Внешние показатели и проявления успеха (квартира, отдельный кабинет и его обстановка, служебный автомобиль, счет в престижном банке и т.п.) для людей культуры роли неотделимы от действительного статуса. Люди культуры роли ритуальны, они следуют всем предписанным правилам.

Для того, чтобы что-то изменить в организации с культурой роли, необходимо изменить состав ролей (должностные инструкции, организационную структуру) или систему правил и инструкций.

Организации с типом культуры Задачи:

Графическое изображение организации с культурой задачи (сеть) представлено на рисунке:



Организация с культурой задачи представляет собой сеть взаимосвязанных подразделений-команд. Каждая команда в определенной степени независима, но обязана следовать общей стратегии организации. Власть и влияние сосредоточены внутри клеточек (команд). Различные ресурсы, необходимые для решения конкретной задачи (узловой проблемы) стягиваются со всей организации. Такие организации представляют собой команды талантов, профессионалов, творческих людей, находящихся в постоянном поиске. Организации с культурой задачи ориентированы на постоянные инновации, производство новых продуктов и внедрение новых технологий, они тратят огромные средства на НИОКР.

Как правило, организации с культурой задачи – это консалтинговые фирмы, исследовательские и конструкторские организации, рекламные агентства.

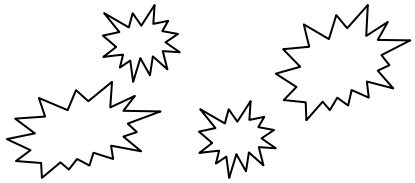
Организации с культурой задачи особенно развиваются в периоды возникновения новых рынков, новых технологий, новых методов ведения бизнеса, что наблюдается с конца 90-х годов XX в. Организации с культурой задачи недолговечны, так как рано или поздно возникает необходимость выполнения рутинной работы, или же новшества перестают быть новшествами в процессе их освоения и распространения. Поэтому в организациях с культурой задачи возникает культура роли или культура власти.

Люди, предпочитающие культуру задачи – творческие, талантливые, с подвижным мышлением. Они ценят сочетание логики с творческим подходом, уважают интеллект, профессионализм, компетентность. Решение проблем, как правило, происходит в группе в процессе дискуссий и обсуждений.

Изменить что-либо в организации с культурой задачи сможет только менеджер, заслуживший уважение членов команды своими профессиональными качествами и уровнем интеллекта. Для того, чтобы осуществить нововведения, необходимо изменить центральную проблему или задачу, при чем обосновать необходимость изменений придется логичной и рациональной аргументацией и доводами. Любые изменения происходят только с согласия команды.

Организации с культурой Личности:

Графически организации с культурой личности представляют собой совокупность отдельных звезд, собранных вместе в свободном отношении друг к другу:



Организация представляет собой совокупность специалистов-коллег. Задача такой организации – оказывать помощь и содействие в развитии человека, предоставить ему возможность для роста.

Типичные организации с культурой личности – ассоциации адвокатов, врачей и других специалистов, небольшие консалтинговые фирмы, университеты.

Управление в организациях с культурой личности носит совещательный характер. Приказы неприемлемы, так как работники такой организации больше всего ценят профессионализм, личную свободу, независимость. Управление осуществляется на основе индивидуального

подхода, то есть менеджер вынужден работать с каждым членом организации отдельно.

Люди – приверженцы культуры личности отождествляют себя не с организацией, а с профессией, то есть воспринимают себя как свободные художники-профессионалы, временно предоставляющие свои таланты организации. В связи с этим методы административного контроля и воздействия неосуществимы. Члены организации обладают чувством ответственности; это одиночки, и вступают в организацию для удобства и ради тех возможностей, которые сможет им предоставить организация.

Изменения в организациях с культурой личности могут быть произведены только на основе согласия всех членов организации. Внести изменения смогут только менеджеры, заслужившие уважение коллег – членов организации. При этом их уважение может быть вызвано не только профессиональными качествами, но и человеческими.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Формы для определения типа организационной культуры фирмы в рамках комплексной оценки организационной культуры

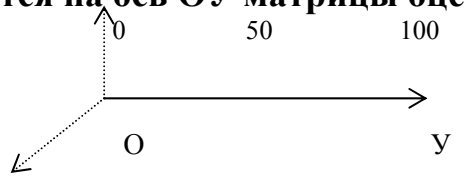
Форма 1

Индивидуализм - коллективизм

Оцените по приведенной шкале показатели типа организационной культуры

№	Показатели		Шкала %
1	Характер ведения бизнеса	Команда	0 - 30
		Закрытый клуб	31-60
		Коллектив	61-100
2	Фактор успешной конкуренции и повышения производительности	Технократизм	0 - 50
		Человеческий фактор	51-100
3	Социальное обеспечение	Развитая система социальных гарантий	0 – 50
		Отсутствие социальных гарантий	51-100
4	Мотивация персонала	Материальное стимулирование	0 – 50
		Нематериальное стимулирование	51-100
5	Обычный срок найма персонала	Нет гарантий срока	0 – 50
		Пожизненный	51-100
6	Стиль руководства	Демократический, доверительный	0 – 50
		Авторитарный	51-100
7	Делегирование полномочий и ответственности	Присутствует	0 – 50
		Отсутствует	51-100
8	Система контроля	Явная	0 – 50
		Косвенная	51-100
9	Иерархия управления	Минимальная	0 – 50
		Максимальная	51-100
10	Метод построения структуры управления	По продукту, региону, группе потребителей и т.п.	0 – 50
		По функциям	51-100
11	Профессиональные требования	Узкая специализация	0 – 50
		Универсальность	51-100
12	Отношения к миноритарным акционерам	Тщательное соблюдение прав	0 – 50
		Второстепенное значение прав	51-100
13	Деловая этика в общении с контрагентами	Тщательное соблюдение принципов деловой этики	0 – 50
		Второстепенное значение	51-100
	ИТОГО:		Σ
	Среднее арифметическое оценок		У

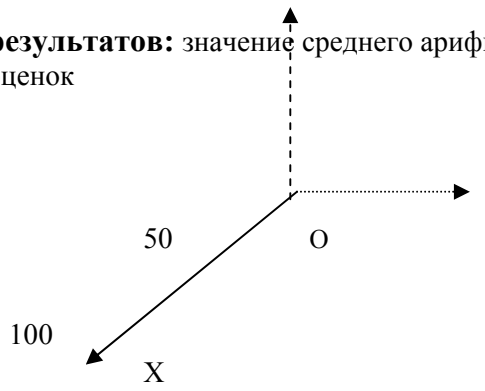
Оценка результатов: **значение среднего арифметического оценок наносится на ось ОУ матрицы оценок**



Форма 2

По характеру управления организацией: инновационная-бюрократическая			
№ п/п	Показатели		Шкала **%**
1	Метод построения структуры управления	По региону, потребителю, продукции и т.п По функциям	0 – 50 51 – 100
2	Вертикаль власти	Минимальная Максимальная	0 – 50 51 – 100
3	Управление	Централизация Децентрализация	0 – 50 51 – 100
4	Документооборот	Минимальная загруженность Высокая загруженность	0 – 50 51 –100
5	Наличие доступа к информации работников любого уровня	Имеется Не имеется	0 – 50 51 – 100
6	Делегирование ответственности	Максимальная Минимальная	0 – 50 51 – 100
7	Оперативность принятия решений	Высокая Низкая	0 – 50 51 – 100
8	Внутренняя кооперация	Присутствует Отсутствует	0 – 50 51 – 100
9	Система внесения рацпредложений	Присутствует Отсутствует	0 – 50 51 – 100
10	Система поощрения внесения рацпредложений	Присутствует Отсутствует	0 – 50 51 – 100
11	Проведение НИОКР	Присутствует Отсутствует	0 – 50 51 – 100
12	Модель управления	Сетевая Иерархическая	0 – 50 51 – 100
13	Наличие региональных представительств	Имеются Не имеются	0 – 50 51 – 100
	ИТОГО:		Σ
	Среднее арифметическое оценок		X

Оценка результатов: значение среднего арифметического оценок наносится на ось OX матрицы оценок

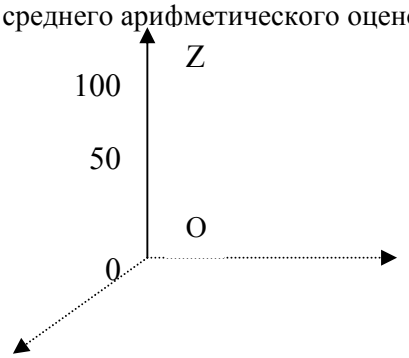


Форма 3

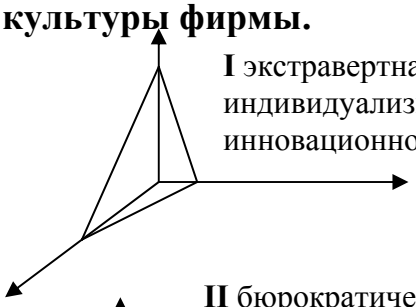
Внешний/внутренний фокус

№ п.п	Показатели	Шкала %
1	**Для организации максимальное значение имеют внутренние связи и отношения: психологический климат, чувство единения персонала, кооперация, забота о сотрудниках и т.п.**	0 – 50
2	Для организации максимальное значение имеют внешние связи и отношения: взаимодействие с внешней средой, связи с общественностью, с правительством, инвесторами и акционерами, имидж, репутация и т.п.	51 - 100
	ИТОГО:	**Σ**
	Среднее арифметическое оценок	**Z**

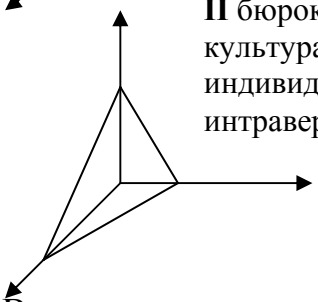
Оценка результатов: значение среднего арифметического оценок наносится на ось OZ матрицы оценок



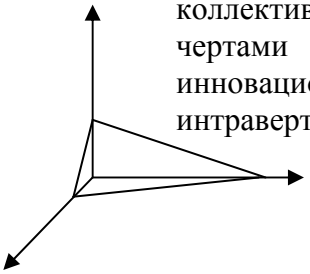
Примерные результаты определения типа организационной культуры фирмы.



I экстравертная культура с чертами индивидуализма в управлении и инновационной культуры



II бюрократическая культура с чертами индивидуализма и интравертной культуры



III культура коллективизма с чертами инновационной и интравертной

В зависимости от условий внешней среды, а также от факторов внутренней среды, на основании полученного графического изображения организационной культуры принимается решение об оптимальной стратегии формирования, развития организационной культуры.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Форма 4.

Состав и ориентировочная доля функций-задач организационной культуры в общем объеме работ

№	Работы	Доля в общем объеме работ
1.1.1	Формулировка и запись ценностей	9%
1.1.2	Формирование ценностного субъектно-объектного отношения	
1.2.1	Создание этических кодексов организации	
1.2.2	Проведение семинаров, посвященных ценностям организации	
1.2.3	Обеспечение новых сотрудников информацией, связанных с ценностями организации	
2.1.1	Предоставление возможности проведения исследований, разработок для персонала (финансовая поддержка, предоставление помещений, времени, необходимого оборудования и др.)	17%
2.1.2	Разработка системы внесения и рассмотрения рацпредложений	
2.2.1	Формирование общих требований к уровню образования, квалификации, профессиональному уровню подготовки персонала	
2.2.2	Поощрение ротации, обучения, повышения квалификации работниками	
2.2.3	Проведение семинаров по новым достижениям, разработкам, технологиям в мире в сфере деятельности организации	
2.2.4	Разработка общих положений политики организации в области обучения персонала	
2.3.1	Проведение мероприятий по совместному принятию решений, совместных разработок	
2.3.2	Проведение мероприятий по генерированию идей	
2.3.3	Поощрение творческой деятельности (материальное, нематериальное)	
3.1.1	Обеспечение открытой связи с руководством	15%
3.1.2	Разработка кодексов поведения персонала (в т.ч. отражающих требования к внешнему виду персонала, оформлению помещений и офисов)	
3.1.3	Обучение деловому и светскому этикету	
3.2.1	Разработка, запись, хранение традиций, обычаев, ритуалов, обрядов	
3.2.2	Создание памятных дат, исторических лиц-героев организации	
3.3.1	Разработка программы культурной адаптации персонала	
3.3.2	Проведение мероприятий по знакомству новых работников с организационной культурой	
3.3.3	Проведение тренингов, адаптационных мероприятий для работников с иной национальной культурой, а также для экспатриантов	

Продолжение табл. п.3.1.

4.1.1	Участие в общественной жизни (реакция на события в обществе, оказание гуманитарной помощи, и т.п.)	26%
4.1.2	Осуществление публикаций в прессе, посвященных организации и ее деятельности	
4.1.3	Создание собственного Интернет-сайта	
4.2.1	Взаимодействие с правительством и государственными органами	
4.2.2	Реакция на события политической жизни государства	
4.3.1	Осуществление связи с потребителями, партнерами, в т.ч. через Интернет	
4.3.2	Постоянная связь с акционерами, инвесторами (поздравление с праздниками, сообщение новостей, и т.п.)	
4.4.1	Создание положительной репутации организации в обществе, среди персонала	
4.4.2	Создание положительного имиджа организации в обществе и среди персонала	
4.5.1	Разработка коммерческого обозначения, логотипа, фирменных знаков, шрифтов, цветов и т.п.	
4.5.2	Разработка торговой марки	
4.6.1	Организация медицинского, пенсионного страхования персонала, предоставление оплачиваемых отпусков, больничных	
4.6.2	Организация детских садов, санаториев для работников	
4.6.3	Забота об окружающей среде	
5.1.1	формирование единой общей цели (совокупности целей) организации	9%
5.1.2	Формирование частных целей элементов организации	
5.2.1	Разработка конкретных критериев достижения целей для каждого подразделения, рабочего места	
5.3.1	Обеспечение соответствия частных целей элементов и общей цели организации	
5.3.2	Проведение совместных совещаний по достижению целей, выявлению проблем, роли каждого элемента в достижении общей цели	
6.1.1	Разработка требований к организации рабочего места (чистота, аккуратность, цветовая гамма и т.п.)	24%
6.1.2	Формирование положений трудовой этики	
6.1.3	Формирование требований к распорядку рабочего дня	
6.1.4	Формирование культуры труда руководителя	
6.1.5	Формирование требований отношений «начальник-подчиненный» (субординация, правила обращения к начальнику и т.п.)	
6.1.6	Определение символов статуса (отдельные столовые, места отдыха, автомобильной парковки, кабинеты и т.д.)	
6.2.1	Исследование принадлежности работников к той или иной религии, культуре	
6.2.2	Предоставление возможности для работников иной религии, культуры соблюдать их требования	
6.2.3	Организация мест питания, отдыха	
6.2.4	Организация автомобильной парковки	
6.3.1	Проведение собеседований с претендентами на работу, посвященных выявлению соответствия культуры личности и организационной культуры	
6.3.2	«Воспитание» работников для соответствия организационной культуре	
6.4.1	Соблюдение и поддержание порядка, чистоты, допустимого уровня влажности, запыленности, шума в производственных помещениях	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Примеры расчетов количественных показателей и формы для определения уровня организационной культуры фирмы

1.Форма оценки уровня функционального построения организационной культуры

Отметьте для каждого показателя: «да», «+», если указанная функция-задача реализуется, и «нет», «–», если не реализуется.

Таблица п.5.1.

№	Показатель	Есть	Нет
1	Наличие сформулированных, документально зафиксированных ценностей		
2	Наличие этических кодексов организации		
3	Проведение семинаров, посвященных ценностям организации		
4	Наличие работы с новыми сотрудниками, связанной с изучением и пониманием ценностей организации		
5	Наличие возможности проведения исследований, разработок для персонала		
6	Наличие системы внесения и рассмотрения рацпредложений		
7	Наличие общих требований к уровню образования, квалификации, профессиональному уровню подготовки персонала;		
8	Наличие системы поощрения ротации, обучения, повышения квалификации работниками		
9	Проведение семинаров по новым достижениям, разработкам, технологиям в мире в сфере деятельности организации		
10	Наличие политики организации в области обучения персонала		
11	Проведение мероприятий по совместному принятию решений, генерированию идей, совместных разработок		
12	Проведение мероприятий по генерированию идей, совместных разработок		
13	Наличие системы поощрения творческой деятельности		
14	Наличие возможности открытой связи с руководством		
15	Наличие кодексов поведения персонала		
16	Проведение мероприятий по обучению персонала деловому и светскому этикету		
17	Наличие традиций, обычаев, ритуалов, обрядов		
18	Наличие памятных дат, исторических лиц-героев организации		
19	Наличие программы культурной адаптации персонала		
20	Проведение мероприятий по знакомству новых работников с организационной культурой		
21	Проведение тренингов, адаптационных мероприятий для работников		
22	Участие в общественной жизни		
23	Осуществление публикаций в прессе, посвященных организации и ее деятельности		
24	Наличие собственного Интернет-сайта		

Продолжение табл.п.5.1

25	Взаимодействие с правительством и государственными органами		
26	Реакция на события политической жизни		
27	Осуществление связи с потребителями, партнерами, в т.ч. через Интернет		
28	Наличие постоянной связи с акционерами, инвесторами		
29	Наличие положительной репутации организации в обществе, среди персонала		
30	Наличие положительного имиджа организации в обществе и среди персонала		
31	Наличие коммерческого обозначения, логотипа, фирменных знаков, шрифтов, цветов и т.п.		
32	Наличие торговой марки		
33	Наличие медицинского, пенсионного страхования персонала, предоставление оплачиваемых отпусков, больничных		
34	Наличие детских садов, санаториев для работников;		
35	Осуществление мероприятий, связанных с заботой об окружающей среде		
36	Наличие единой общей цели (совокупности целей) организации		
37	Наличие четко определенных частных целей элементов организации, тесно увязанных с общей целью организации		
38	Наличие четко определенных критериев достижения целей		
39	Проведение совместных совещаний по достижению целей, выявлению проблем, роли каждого элемента в достижении общей цели		
40	Наличие требований к организации рабочего места (чистота, аккуратность, цветовая гамма и т.п.)		
41	Наличие положений трудовой этики		
42	Наличие требований к распорядку рабочего дня		
43	Наличие требований отношений «начальник-подчиненный» (субординация, правила обращения к начальнику и т.п.)		
44	Наличие четко определенных символов статуса (отдельные столовые, места отдыха, автомобильной парковки, кабинеты и т.д.)		
45	Наличие возможности для работников иной религии, культуры соблюдать их требования		
46	Наличие мест питания, отдыха		
47	Наличие автомобильной парковки		
48	Проведение собеседований с претендентами на работу, посвященных выявлению соответствия культуры личности и организационной культуры		
49	Проведение мероприятий по «воспитанию» работников для соответствия организационной культуре		
50	Наличие порядка, чистоты, допустимого уровня влажности, запыленности, шума в производственных помещениях		
	ИТОГО количество ответов	**Y**	**N**

Например, пусть $Q_{факт} = \sum Y = 38$. Тогда $К_{фп} = 38/50 = 0{,}76$. То есть, в организации решаются только 76% задач организационной культуры.

2.Оценка уровня элементного построения организационной культуры.

Расчет коэффициента кадрового обеспечения $К_{ок.}$ Пусть организации необходимы 5 специалистов $(К_{план})$, располагает она только двумя $(К_{факт})$.

Коэффициент кадрового обеспечения $К_{ок}$ будет равен $К_{ок} = \frac{К_{факт}}{К_{план}}$=2/5=0,4. При максимальном значении, которое может принять $К_{ок}$, равному 1, данное значение говорит о низком уровне кадрового обеспечения организационной культуры.

Расчет коэффициента правового обеспечения $К_{по}$. Пусть организации требуется 11 правовых актов ($А_{треб}$), а имеется только 9 ($А_{факт}$).

$$К_{по} = \frac{А_{факт}}{А_{треб}} = 9/11=0,82.$$

То есть организационная культура обеспечена правовыми ресурсами на 82%.

Расчет коэффициента информационного обеспечения $К_{и.}$ Пусть организации необходимы следующие информационные ресурсы ($И_{план}$): данные опроса (анкет) персонала, связанного с мнением о существующей организационной культуре; этические кодексы зарубежных крупных компаний; Интернет; данные о наиболее характерных чертах культур известных фирм России. Организация располагает только Интернет и данными опроса ($И_{факт}$). Тогда $К_{и}$ будет равен:

$К_{и} = \frac{И_{факт}}{И_{треб}}$ = 2/4=0,5, то есть информационными ресурсами организация обеспечена на половину.

Расчет коэффициента финансового обеспечения $К_{фо.}$ Например, фирма запланировала в определенном периоде затратить 100 000 руб. на проведение мероприятий, связанных с организационной культурой *($Ф_{план}$)*. Однако из-за различных препятствий фактически располагает только 30 000 руб. *($Ф_{факт}$)*. Тогда $К_{фо}$ будет равен:

$$К_{фо} = \frac{Ф_{факт}}{Ф_{план}} = \frac{30000}{100000} = 0,3$$

При максимальном значении $К_{фо,}$ равном единице, значение $К_{фо}$=0,3 говорит о невысоком уровне финансового обеспечения организационной культуры.

Расчет коэффициента технического обеспечения $К_{то.}$ Пусть организации требуется 10 наименований техники (компьютеры, принтеры, ксероксы) ($Т_{план}$), а располагает она только тремя ($Т_{факт}$).

$К_{то}$ будет равен:

$$К_{то} = \frac{Т_{факт}}{Т_{план}} = 3/10=0,3.$$

Максимальное значение коэффициента технического обеспечения $К_{то}$ равно единице. Следовательно, уровень технического обеспечения организационной культуры низкий.

Расчет обобщающего коэффициента обеспеченности элементного состава $К_{эс}$:

$$К_{эс} = \frac{К_{ок} + К_{по} + К_{и} + К_{фо} + К_{то}}{5} = 2{,}32/5 = 0{,}46.$$

Уровень элементного обеспечения организационной культуры низкий.

3.Оценка уровня организации управления формированием и развитием организационной культуры с помощью коэффициента квалификационного отклонения $Q_к$.

Пусть организация располагает одним менеджером и одним психологом при следующем нормативном количестве: два менеджера, один психолог, один специалист по связям с общественностью, один менеджер-культуролог. Кроме того, в составе бюро управления формированием и развитием организационной культуры имеется два инженера.

Тогда:

Таблица п.5.2.

Требуемые специалисты	Требуемое кол-во (чел) $К_{требi}$	Фактически работающие специалисты	Отклонение (+, –) $\Delta Ок_i$
Менеджер	2	1 чел.	-1
Менеджер-культуролог	1	-	-1
Психолог	1	1 чел	0
Специалист по связям с общественностью	1	-	-1
		Инженеры – 2 чел.	0
ИТОГО:	$К_{треб}$ = 5чел.	4 чел.	$\sum \Delta Ок_i$ = –3

$$Qк = \sum \Delta Ок_i = -3$$

Полученное значение отрицательное, следовательно, уровень организации управления формированием и развитием организационной культуры низкий, так как имеет место значительное отклонение требуемых трудовых ресурсов от имеющихся в качественном отношении. Фактическая обеспеченность кадрами составляет: $Q_ф = К_{треб} + Qк = 5 - 3 = 2$. То есть, при общей численности подразделения по управлению формированием и развитием организационной культуры, равной 4 человека, фактическая обеспеченность специалистами составляет только 2 чел.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Пример выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры методом функции-предпочтения

1.Выбор рациональной стратегии при помощи метода линейного программирования. Организация располагает следующими *ресурсами* для формирования и развития организационной культуры:

B_1, - персоналом – пятью работниками, которые могут быть задействованы в реализации стратегии;

B_2, - финансовыми ресурсами – 100 000 руб., которые организация может потратить на реализацию стратегии.

В качестве *вариантов стратегии* формирования и развития организационной культуры выступают:

x_1 – совершенствование организационной культуры, опираясь на уже сложившуюся, ориентируясь на пожелания, пристрастия, ценности, цели работников.

x_2 - максимальное упорядочение, систематизация организационной культуры, регламентация и документальное оформление ценностей, целей, связей и т.д.

x_3 - ориентация при формировании и развитии организационной культуры на персонал, заботу о нем, повышение социальных гарантий и обеспечения, создания ощущения единства, чувства коллективизма; воспитание верности и преданности организации, улучшение психологического климата.

В качестве мероприятий по формированию и развитию организационной культуры для реализации стратегии предполагается:

- Провести опрос работников организации на предмет выявления их мнения о существующей культуре *(*для x_1*);*
- Создать этический кодекс *(*для x_2*);*
- Организовать места отдыха для работников *(*для x_3).

Для реализации указанных выше стратегий требуется:

-для реализации стратегии x_1*:* 2 специалиста *(*a_{11}) и 8000 руб. (a_{21});

-для реализации стратегии x_2 : 3 специалиста (a_{12}) и 10000 руб. (a_{22});

-для реализации стратегии x_3: 4 специалиста (a_{13}) и 20000 руб. (a_{23}).

В качестве значений C_n выбираются совокупные затраты на реализацию стратегии. На реализацию стратегии x_1 фирма может затратить максимум 20000 руб., стратегии x_2 – 30000 руб., стратегии x_3 – 50000 руб.

Очевидно, что указанные выше стратегии требуют проведения значительно больших мероприятий (действий). Однако для иллюстрации примера выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры при помощи метода линейного

программирования мы максимально упростили исходные данные. Кроме того, при расчетах значения денежных показателей сокращаются на 1000.

Составим матрицу значений:

Ресурсы	Стратегия формирования и развития организационной культуры (виды деятельности)		
	x_1	x_2	x_3
5	2	3	4
100	8	10	20
Совокупные затраты на реализацию стратегии	20	30	50

В качестве целевой функции выбирается снижение затрат на формирование и развитие организационной культуры. Тогда *целевая функция* будут иметь вид:

$$C_1 \bullet x_1 + C_2 \bullet x_2 + C_3 \bullet x_3 \to \min$$

или

$$f(x) = 20 \bullet x_1 + 30 \bullet x_2 + 50 \bullet x_3 \to \min$$

Имеем ограничения целевой функции вида:

$$\begin{cases} a_{11} \bullet x_1 + a_{12} \bullet x_2 + ... + a_{1n} \bullet x_n \le B_1 \\ a_{21} \bullet x_1 + a_{22} \bullet x_2 + ... + a_{2n} \bullet x_n \le B_2 \end{cases}$$

$$\begin{cases} 2x_1 + 3x_2 + 4x_3 \le 5 \\ 8x_1 + 10x_2 + 20x_3 \le 100 \end{cases}$$

Решим неравенства с нахождением минимума целевой функции.

$$\begin{cases} 2x_1 + 3x_2 + 4x_3 \le 5 \\ 8x_1 + 10x_2 + 20x_3 \le 100 \end{cases}$$

$$f(x) = 20x_1 + 30x_2 + 50x_3 \to \min$$

Введем дополнительные переменные x_4 и x_5 для решения неравенств:

$$\begin{cases} 2x_1 + 3x_2 + 4x_3 + x_4 = 5 \\ 8x_1 + 10x_2 + 20x_3 + x_5 = 100 \end{cases}$$

$$f(x) = 20x_1 + 30x_2 + 50x_3 \to \min$$

Имеем матрицу вида:

$$\left(\begin{array}{ccccc|c} 2 & 3 & 4 & 1 & 0 & 5 \\ 8 & 10 & 20 & 0 & 1 & 100 \end{array}\right)$$

количество неизвестных n= 5, ранг матрицы 2; $\Rightarrow$ 3 свободных неизвестных, 2 базисных.

Пусть x_1, x_2, x_3 – свободные, x_4, x_5, – базисные.

Выразим базисные неизвестные через свободные.

$x_4 = 5 - 2x_1 - 3x_2 - 4x_3$

$x_4 = 100 - 8x_1 - 10x_2 - 20x_3$

Наибольший по модулю коэффициент при x_3, следовательно, переведем x_3 из свободных в базисные неизвестные.

Пусть $x_1 = x_2 = x_3 = 0$, тогда $x_4 = 5$ $x_4 = 100$

x_4 обращается в ноль при $x_3 = 1{,}25$

x_5 обращается в ноль при $x_3 = 5$.

Так как x_4 становится нулем быстрее, переведем x_4 в свободные неизвестные.

Тогда: x_1, x_2, x_4 – свободные, x_3, x_5, – базисные.

Снова выразим базисные неизвестные через свободные:

$x_3 = 1/4\,(5 - 2x_1 - 3x_2 - x_4)$

$x_5 = 100 - 8x_1 - 10x_2 - 20 \bullet 1/4\,(5 - 2x_1 - 3x_2 - x_4) =$

$= 100 - 8x_1 - 10x_2 - 5 \bullet (5 - 2x_1 - 3x_2 - x_4) =$

$= 100 - 8x_1 - 10x_2 - 25 + 10x_1 + 15x_2 + 5x_4 = 75 + 2x_1 + 5x_2 + 5x_4$

$f(x) = 20x_1 + 30x_2 + 50 \bullet 1/4\,(5 - 2x_1 - 3x_2 - x_4) =$

$= 20x_1 + 30x_2 + 62{,}5 - 25x_1 - 37{,}5x_2 - 12{,}5x_4 \rightarrow \min$

При $x_1 = x_2 = x_4 = 0$

$x_3 = 1{,}25$

$x_5 = 100 - 20x_3 = 75,$

$\min \quad f(x) = 62{,}5.$

Данное значение целевой функции действительно является минимальным, так как при возрастании значений x_1, x_2, x_4 значение функции будет возрастать.

Ответ: мы исследовали целевую функцию на минимум. По целевой функцией понимались затраты на реализацию стратегии формирования и развития организационной культуры. Минимальное значение функции при заданных ограничениях – 62,5 тысяч рублей при стратегии x_3, то есть ориентация при формировании и развитии организационной культуры на персонал, заботу о нем, повышение социальных гарантий и обеспечения, создания ощущения единства, чувства коллективизма; воспитание верности и преданности организации, улучшение психологического климата.

2.Выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры методом приоритетов. Имеем те же 3 варианта стратегии формирования и развития организационной культуры (множество объектов $\{x_i\}$).

X_1 – совершенствование организационной культуры, опираясь на уже сложившуюся, ориентируясь на пожелания, пристрастия, ценности, цели работников.

X_2 - максимальное упорядочение, систематизация организационной культуры, регламентация и документальное оформление ценностей, целей, связей и т.д.

X_3 - ориентация при формировании и развитии организационной культуры на персонал, заботу о нем, повышение социальных гарантий и обеспечения, создания ощущения единства, чувства коллективизма; воспитание верности и преданности организации, улучшение психологического климата.

Множество вариантов стратегии характеризуется следующим набором признаков $\{p_к\}$:

p_1 - минимизация затрат на реализацию стратегии;

p_2 - улучшение психологического климата;

p_3 - создание чувства преданности и верности организации со стороны работников.

На основе результатов экспертной оценки строим матрицу предпочтения по трем признакам:

Альтернативные варианты стратегий (i)	Оценки экспертов по признакам (j)								
	X_1			X_2			X_3		
	p_1	p_2	p_3	p_1	p_2	p_3	p_1	p_2	p_3
X_1	=	=	=	>	<	<	>	<	<
X_2	<	>	>	=	=	=	>	<	<
X_3	<	>	>	<	>	>	=	=	=

Также определим приоритетность каждого признака:

Альтернативные признаки (pi)	Оценки экспертов (pj)		
	p_1	p_2	p_3
p_1	=	>	<
p_2	<	=	<
p_3	>	>	=

Зададим значения коэффициента a_{ij} при величине ошибки δ, равной 10, и при количестве вариантов стратегии n, равном 3.

Матрица коэффициентов.

№пп	Признаки	Расчет приоритетов объектов			
		i	j		
			X_1	X_2	X_3
1	p_1	X_1	1	1,3	1,3
2		X_2	0,7	1	1,3
3		X_3	0,7	0,7	1
1	p_2	X_1	1	0,7	0,7
2		X_2	1,3	1	0,7
3		X_3	1,3	1,3	1
1	p_3	X_1	1	0,7	0,7
2		X_2	1,3	1	0,7
3		X_3	1,3	1,3	1

Аналогично зададим коэффициенты для признаков $p_{1.}$

№пп	Расчет приоритетов признаков			
	pi	pj		
		p_1	p_2	p_3
1	p_1	1	1,3	0,7
2	p_2	0,7	1	0,7
3	p_3	1,3	1,3	1

На основе полученных значений коэффициентов и построенной матрицы произведем расчет значения приоритетов вариантов стратегий формирования и развития организационной культуры (относительную оценку значимости i-го варианта стратегии по k-му признаку) P_{ik} и признаков $П_к$.

На основе рассчитанных величин приоритетов вариантов стратегий P_{ik} и характеризующих их признаков $П_к$ построим матрицу оценок значимости i-го варианта стратегии по k-му признаку и оценок значимости признаку.

Матрица оценок значимости i-го варианта стратегии по k-му показателю и оценок значимости признаков

Варианты стратегий				Величина приоритета по k-му признаку	
i	j			A_j	P_{ik}
	X_1	X_2	X_3		
X_1	1	1,3	1,3	3,6	10,62
X_2	0,7	1	1,3	3,0	8,64
X_3	0,7	0,7	1	2,4	7,02
X_1	1	0,7	0,7	2,4	7,02
X_2	1,3	1	0,7	3,0	8,64
X_3	1,3	1,3	1	3,6	10,02
X_1	1	0,7	0,7	2,4	7,02
X_2	1,3	1	0,7	3,0	8,64
X_3	1,3	1,3	1	3,6	10,02

Аналогично рассчитываются значения и строится матрица оценок значимости признаков $П_к$.

Согласно расчетам, $П_1$ =8,64; $П_1$ =7,02; $П_3$ =10,62

Построим матрицу взвешенных приоритетов $C_{i.}$

Матрица взвешенных
приоритетов вариантов стратегий формирования и развития
организационной культуры по приоритетам признаков.

Признаки (f_k)	Величина приоритета признака ($П_к$)	Варианты стратегий					
		X_1		X_2		X_3	
f_1	8,64	10,62	91,8	8,64	74,6	7,02	60,7
f_2	7,02	7,02	49,3	8,64	60,7	10,62	74,6
f_m	10,62	7,02	74,6	8,64	91,8	10,62	112,8
$C_i=\sum П_к \bullet P_{ik}$		$C_1 = 215,7$		$C_2= 227,1$		$C_3 = 248,1$	

Максимальное значение C_i соответствует наиболее предпочтительному варианту стратегии.

В данном примере max $[C_i]= C_3 =248,1$.

То есть, наиболее предпочтительным является третий вариант стратегии формирования и развития организационной культуры, то есть с ориентацией на персонал, заботу о нем, повышение социальных гарантий и обеспечения, создания ощущения единства, чувства коллективизма; воспитание верности и преданности организации, на улучшение психологического климата

При использовании метода линейного программирования был получен тот же результат.

Таким образом, на основании преложенных нами методов выбора рациональной стратегии формирования и развития организационной культуры, может быть выбрана стратегия с ориентацией на персонал. При этом минимум, сколько может затратить организация на реализацию стратегии - 62,5 денежных единиц (расчеты велись в условных денежных единицах). При располагаемом фонде в 100 единиц, это является приемлемым объемом. В рамках данной стратегии предполагается организовать места отдыха для работающих. В реальности количество мероприятий по реализации стратегии будет гораздо больше.

Список литературы

1. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2002.
2. Берн Э., Игры, в которые играют люди: Пер. с англ. - СПб.: Лениздат, 1992. - 398 с.
3. Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство: Пер. с англ. – М.: Консультативная. Группа ИМИДЖ-КОНТАКТ – ИНФРА-М, 2001. – 233с.
4. Бронштейн И.Н., Семендяев К.А., Справочник по математике. Пер. с нем.,- М.: Наука, 1980
5. Вебер М. Избранные произведения, М.:1990
6. Вейлл Питер. Искусство менеджмента/Пер. с англ. Козыревой И.Б. - М.:Новости – 1993. – 224с.
7. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры/ Под ред. В.А.Трайнева. – М.: ИТК «Дашков и К», 2002. – 340с.
8. Викторов Н.И., Подлесных В.И. Системный подход к повышению эффективности производства. – Л.:Лениздат, 1988. 136с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для ВУЗов. – 4-е изд. М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 2002. – 384 с.
10. Генкин Б.М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук: Курс лекций. – М.: Изд-во НОРМА, 2002. – 384с.
11. Гибсон, Джеймс Л., Иванцевич Джон, Донелли, Джеймс Х.-мл., Организации: Поведение. Структура. Процессы: Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 662с.
12. Дафт Ричард Л., Менеджмент. - СПб.: Питер, 2001. - 830с.
13. Дафт Ричард. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. – 352с.
14. Десслер Гари. Управление персоналом/ Пер. с англ. – М.: Издательство БИНОМ, 1997. – 432с.
15. Домнин В.Н. Брэндинг: новые технологии в России. – СПб: Питер, 2002. – 352с.
16. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2001. – 398с.
17. Дубинина М.В. Корпоративная этика как инструмент социального менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом, 4, 2002.
18. Ерасов Б.С., Социальная культура. - М.: Аспект-Пресс, 2000. - 587с.
19. Ильющенко Е.В., Маркетинг на предприятии. - Мн.: “Экоперспектива”, 2000. - 208с.
20. Каган М.С., Философская теория ценности, СПб.: Петрополис, 1997. - 203с.
21. Камерон К., Куинн Р.. Дианостика и изменение организационной культуры/Пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. – СПб: Питер, 2001 – 320 с.
22. Канке В.А., Философия. - М.: Логос, 2000. - 343с.

23.Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. Корпоративная культура. – Ростов-на-Дону: ОАО Ростиздат, 2001. – 384с.
24.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О., Поведение в организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 220с.
25.Кастельс М.Материалы для исследовательской теории сетевого общества Castells M. Materials for an exploratory theory of network society. – Brit.J. of Soc., 2000, N51, - p.5-24
26.Кезин А.В., Менеджмент: методологическая культура: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2001. – 269с., с.55-59
27.Колков А.И. Мир и Гармония. – И.: Кемерово, 1998. – 131с.
28.Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. и др. “Менеджмент”, СПб.: Бизнес-пресса, 2000г.
29.Культурология: учебник для студ. техн. вузов/Колл.авт.; Под ред. Н.Г.Багдасарян. – 3-е, испр. и доп. – М.:Высш.шк., - 2001. – 511с.
30.Кэмпбелл Р.Макконнелл, Стэнли Л.Брю, Экономикс - М.: Республика, 1995. - 400с.
31.Лотман Ю.М. Беседы о русской культуре: Быт и традиции русского дворянства (XVIII – начало XIX века). – СПб.: Искусство – СПБ, 1994. – 399с.
32.Льюис Р.Л. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 448с.
33.Лютенс Ф., Организационное поведение. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 690с.
34.Мамардашвили М. Лекции по античной философии. – М: АГРАФ, 1997г.
35.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. - М:Дело, 2000. - 700с.
36.Мильнер Б.З., Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 475с.
37.Михайлова Л.И. Социология культуры/ Учебное пособие. – М.: ФАИР-пресс, 1999. – 232с.
38.Михельсон-Ткач В.Л., Скляр Е.Н. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка// Менеджмент в России и за рубежом, №1, 2002.
39.Моисеев А., “Репутация - неоценимый капитал компании”// “Эксперт-Сообщение”, октябрь 2000г.
40.Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160с.
41.Ницше Ф. Так говорил Заратустра. Пер. с нем.- М.: Interbook, 1990.
42.Ньюстром Джон В., Дэвис Кейт, Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. - СПб.: Питер, 2000. - 466с.
43.Общая теория статистики: Статистическая методология в изучении коммерческой деятельности: Учебник/ Под ред. О.Э.Башиной, А.А.Спирина. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 440с.
44.Организация, планирование приборостроительного производства и управление предприятием/ В.А.Петров, Л.П.Беликова, Э.В.Минько и др.;

Под общ. Ред. В.А.Петрова. -Л.: Машиностроение, Ленинградское отделение, 1987. - 424с.
45.Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем.// Американская социологическая мысль. – М. – 1996.
46.Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.Этика бизнеса. – М.: Дело – 2002.
47.Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.:Прогресс, 1986 (Peters T.J., Waterman R.H. In search of excellence. - N.Y.: Harper and Row, 1982).
48.План войны за покупателя// Босс, №8 2002.
49.Пригожин И., “Творящая натура: Детерминизма нет ни в обществе, ни в природе” //Эксперт, №48, 18 декабря 2000г.
50.Психология личности в трудах зарубежных психологов/ Сост. и общая редакция А.А.Реана - СПб: Питер, 2000. - 320с.
51.Сколько раз ошибается брэнд-менеджер// Босс, №8 2002.
52.Словарь по этике. М.: Изд-во политической литературы. – 1981.
53.Советский энциклопедический словарь под ред. Прохорова А.М., М:”Советская Энциклопедия”, 1984г.
54.Спивак В.А., Корпоративная культура. - СПб.:Питер, 2001. - 352с.
55.Спиркин А.Г., Философия. - М.: Гардарики, 2000. - 813с.
56.Тайлор Э.Б. Первобытная культура. – М., 1989
57.Теория организации: Учебник/ Под ред. В.Г.Алиева. – М.: Луч, 1999. – 416с.
58.Труды научно-практической конференции СПБ ГИТМО (ТУ), СПб.: Издательство СПб ГИТМО, 2002. – 113с.
59.Управление персоналом организации: Учебник/Под. ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.:ИНФРА-М – 638с. – 2001.
60.Управление персоналом/ Учебник под общ. ред. А.И.Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 488с.
61.Фей Карл Ф., Дэнисон Даниэл Д. Организационная культура и эффективность: пример изучения иностранных компаний в России// Персонал-Микс, №2(3) 2001.
62.Физика, Пособие для поступающих в ВУЗы.- СПб.: Специальная литература, - 1995.,
63.Философский словарь под ред. Розенталя М.М. Изд. Политической литературы, Москва, 1972г.
64.Философский энциклопедический словарь, Москва, “Советская энциклопедия”, 1989г.
65.Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе/ Пер. с англ. – СПб.: С.-Петербургский Университет, 1997. – 332с.
66.Хейзинга Й., Homo Ludens/ Самосознание европейской культуры XX века - М: Издательство политической литературы, 1991. - 365с.

67.Холл Ричард Х., Организация: структура, процессы, результаты. - СПб.: Питер, 2001. - 509с.
68.Хорни К., Невротическая личность нашего времени: Самоанализ: Пер. с англ. - М.:Издательская группа “Прогресс” - “Универс”, 1993.- с.214-220.
69.Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336с
70.Шихирев П.Н., Введение в российскую деловую культуру. - М.: ОАО “Типография “Новости”, 2000. - 430с.
71.Эксперт Северо-Запад, 25 фев. 2002г. №8(69).
72.Эллвуд А. Основы брэндинга: 100 приемов повышения стоимости товарной марки/ Пер. с англ. Т.Новиковой. – М.: ФАИР-пресс, 2002 – 336с.: ил.
73.Эллвуд Я. Сто приемов эффективного брэндинга/ Пер.с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 368с.
74.Этикет – слово французское// Босс, №7 2002.
75.Эффективное управление фирмой: современная теория и практика/ Бондарь Н.П., Васюхин О.В., Голубев А.А., Подлесных В.И. – СПб: Изд. дом. «Бизнес-пресса», 1999. – 416с.
76.Cyert R.M., March J.G. A Behavioral Theory of Organizational Objectives // Masson Haire (ed.) Modern Organizational Theory. N.Y., 1959
77.Griffin, Ricky W. “Management”. Copyright 1990 by Houghton Mifflin Company, Boston, MA. Printed in the United States of America., 884c.
78.Hampton, David R. “Organizational behavior and the practice of management”. Copyright 1987 Harper Collins Publishers Inc. Printed in the United States of America. 1020c.
79.Harris P.R., Moran R.T. Managing cultural differences. – Houston: Gulf Publishing Co., 1991
80.Hofstede G, Culture and Organizaions: Software of the mind/ - Glosgow: Harper Collins, 1994.
81.McGregor D.M. The human side of enterprise. N.Y., 1960
82.Sathe V. Culture and related corporate realities. - Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985
83.The Economist April 22nd 2000, “Business Ethics. Doing well by doing good”. The Economist Newspaper Limited, London.
84.The Economist June 24th 2000, “Socrates, for pleasure and profit”. The Economist Newspaper Limited, London.
85.The Winning Corporation. Management practices that work. A.L.Sagoe. Acropolis Books LTD, Washington, D.C. Copyright 1987.

Законодательные акты, постановления Правительства РФ, министерств и ведомств:

86.Гражданский Кодекс Российской Федерации, ред.1994г.
87.Трудовой Кодекс Российской Федерации.