

АДМИНИСТРАЦИЯ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ
ТОМСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКУМ

Редактор – Базаров Тахир Юсупович, д-р психол. наук,
профессор МГУ им. М.В. Ломоносова, член Президиума,
председатель Экспертного совета Российского психологического общества,
научный руководитель Института практической психологии
НИУ «Высшая школа экономики», учредитель компании
«Центр Кадровых Технологий – XXI век»

Томск
Издательский Дом Томского государственного университета
2015

МОДУЛЬ 8

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ (или «ИГРА ПО ПРАВИЛАМ»)

Еварович Светлана Анатольевна

*Национальный исследовательский Томский государственный университет
Россия, г. Томск*

Организационная система всегда больше,
чем сумма ее составляющих элементов.

А.А. Богданов

1. ВАЖНО ПОНИМАТЬ (или НЕМНОГО ТЕОРИИ)...

1. Корпоративная культура: структура, функции

Современные организации рассматривают корпоративную культуру в качестве мощного стратегического инструмента, ориентирующего всех сотрудников на общие цели, мобилизацию их инициативы и обеспечение продуктивного взаимодействия.

Корпоративная культура – это междисциплинарное направление исследований, которое находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, управление персоналом, организационное поведение, социология, психология, культурология. Именно уникальная интегративная сущность данной концепции создает при её рассмотрении определённые сложности познавательного плана, а с другой – ее методологически грамотное применение дает возможность эффективно управлять организацией. Управление развитием корпоративной культуры позволяет сформировать новое сообщество, деятельность которого будет соответствовать современным требованиям социума.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям – миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т.д.

Культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом, она формируется годами и десятилетиями, поэтому является инерционной и консервативной. Корпоративная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью

организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Существует значительное количество определений корпоративной культуры:

Система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и окружающей среды, проявляющаяся в поведении.

То, ради чего люди стали членами организации, то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизнедеятельности организации они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что – плохо.

Коллективное представление о делах и способе деятельности в данной организации.

Уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.

Неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.

Форма согласования несовпадающих целей компании и ее персонала, а отчасти и интересов общества.

Значение культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств:

1) она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности;

2) знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное;

3) внутриорганизационная культура более, чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организация идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

На формирование и развитие корпоративной культуры влияет множество разнообразных факторов. Их с достаточной степенью условности можно разделить на три группы: а) личностно-поведенческие факторы, б) структурно-нормативные факторы; в) внешние факторы.

Личностно-поведенческие факторы – это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации, влияющие на формирование системы ценностей и внешние проявления организационной культуры. К этой группе факторов, в свою очередь, можно отнести: личность лидера, управленческий аспект, индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников.

Фактор личности лидера, в силу статуса и выполняемой роли, является эталоном поведения. Остальные осознанно или подсознательно подстраиваются под него и тем самым формируют и поддерживают устойчивые поведенческие модели. Отношение к работе и стиль поведения руководителя, его реакция на критические ситуации (спокойная, истерическая, агрессивная), особенности построения и выполнения режима рабочего дня, внешние манеры и многое другое существенно влияют на формирование и закрепление различных элементов организационной культуры.

Управленческие акценты – это аспекты деятельности, на которых концентрируется внимание руководства, то, о чем часто говорится как об имеющем важней-

шее значение для фирмы. Например, внимание акцентируется на деньгах, прибыли, затратах или на качестве продукта и максимальном удовлетворении потребителей. Это основа для создания новых норм и критериальной базы поведения людей.

Из всей совокупности индивидуально-поведенческих и профессиональных характеристик работников наибольшее влияние на культуру оказывают общий уровень развития работников, их профессиональная компетентность и образование.

Следующая группа факторов – это структурно-нормативные факторы, которые обусловлены структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами. К таким элементам относятся: миссия, цели, стратегия, структура компании, коммуникационные каналы и организационные процедуры, а также история компании, принципы стимулирования отбора, продвижения, увольнения персонала.

Миссия, цели и стратегия организации играют важную роль в сплочении коллектива, формировании корпоративного духа, единства, целеустремлённой политики компании.

Структура организации напрямую связана с типом корпоративной культуры. В формализованных и иерархичных структурах формируется так называемая бюрократическая культура, в гибких структурах – более демократичная культура. Закрепляясь, структура становится элементом и хорошим показателем сложившейся культуры. Физическая структура (расположение помещений) и внутренний дизайн также влияют на культуру. Создавая определенное настроение, формируя и поддерживая стиль общения, этот фактор в конечном итоге оказывает влияние на формирование и закрепление представлений сотрудников о ценностях фирмы.

Коммуникационные каналы и организационные процедуры – это степень официальной регламентации, документооборот, количество издаваемых распоряжений и поводы, по которым они издаются, отчеты и планы, формы и циркуляры. Они влияют на формирование поведения и поведенческих аспектов культуры организации.

История организации, как и история страны или цивилизации, оказывает воздействие на культуру общества или нации, также корпоративная история оказывает воздействие на корпоративную культуру.

Принципы стимулирования. Осознав, по каким принципам происходят поощрения и наказания, сотрудники быстро формируют у себя представление о том, что такое хорошо, а что такое плохо. При этом они становятся носителями культуры и закрепляют ее.

Принципы отбора, продвижения и увольнения. В силу различного восприятия тех или иных действий руководство может по-разному оценивать их и соответственно принимать решения.

Внешние факторы – это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует компания. Высокая инфляция, неравенство конкурентных условий и доступа к ресурсам, сильное влияние государства на экономику и рынок тоже способствуют формированию особой культуры.

Как видно из определений, термины «ценности», «система» и т.п. еще не являются тем однозначно описываемым объектом, над которым можно совершать какие-то действия. Необходима некая модель, которая была бы понятной, описываемой с точки зрения теории менеджмента и пригодной для практического применения. Такую модель предложил Эдвард Шейн (рис. 1).

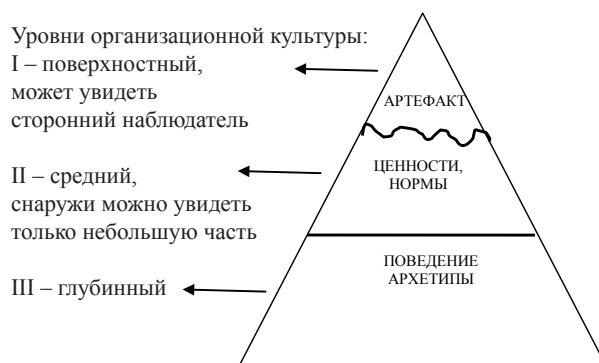


Рис. 1. Модель организационной культуры Э. Шейна

Рассмотрим модель организационной культуры Шейна подробнее.

Первый, поверхностный, уровень организационной культуры виден стороннему наблюдателю через артефакты. Под артефактами Шейн понимает конкретные продукты культуры (устные, письменные, предметы). Например, артефактом фирмы может быть устав, значок, территория, газета, фирменная одежда для персонала и т.д.; по мнению автора, чем в большем объеме у компании существует истории, зафиксированной в артефактах, тем мощнее организационная культура фирмы.

Второй уровень разделен волнистой чертой, как «айсберг». Нормы и ценности, которые находятся над волнистой чертой, мы можем видеть. Это декларируемые нормы и ценности. Однако в компании очень часто существует «двойная мораль», те правила, о которых нигде не говорят, но все знают, что можно делать, а что – нельзя. Это латентные, т.е. скрытые для стороннего наблюдателя нормы, которых не видно снаружи.

Третий, глубинный, уровень модели Шейна показывает нам, что все эти артефакты и нормы и правила – лишь надстройка, которая определяется поведением людей. В американских учебниках под термином «поведение» понимают следующее: поведение – это наше реальное базовое допущение, которое мы себе разрешаем и принимаем. Под термином «мы» понимают, во-первых, создателя фирмы, во-вторых, ее персонал (в терминах Шейна) [7]. По мнению психологов, поведением человека на 90% руководит его бессознательное, которое находит выражение в базовых верованиях. Они же, в свою очередь, отражаются в архетипах. Архетипы – это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.

2. Типологии корпоративной культуры

Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- гибкость и дискретность;
- стабильность и контроль;
- внутренний фокус и интеграция;
- внешний фокус и дифференциация.

Камерон и Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям. В рамках первого измерения одни компании считают себя эффективными, если

они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие – если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых соответствует своему типу корпоративной культуры. Данная типология представляет практическую ценность, так как охватывает ключевые характеристики культур, в том числе в области управления персоналом, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры предприятий [4].

Основные характеристики типов корпоративной культуры

Клановая	Адхократическая
<i>Очень дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу.</i> <i>Стиль лидерства:</i> лидеры мыслят как воспитатели, возможно, как родители. <i>Связующая сущность организации:</i> традиции; обязательность и преданность сотрудникам. <i>Критерии успеха:</i> здоровый внутренний климат и забота о людях. <i>Приоритеты в организации:</i> акцент – на долгосрочной выгоде от совершенствования личности. Высокое значение придается сплоченности коллектива и моральному климату. <i>Управление наемными работниками:</i> организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие	<i>Динамичное и творческое место работы. Люди готовы «подставлять свои шеи» и идти на риск.</i> <i>Стиль лидерства:</i> лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. <i>Связующая сущность организации:</i> преданность экспериментированию и новаторству. <i>Критерии успеха:</i> производство и предоставление уникальных и новых продуктов и услуг. <i>Приоритеты в организации:</i> подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. <i>Управление наемными работниками:</i> организация поощряет личную инициативу и свободу
Иерархическая	Рыночная
<i>Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры.</i> <i>Стиль лидерства:</i> лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. <i>Связующая сущность организации:</i> формальные правила и официальная политика. <i>Критерии успеха:</i> низкие затраты, надежные поставки, плавные календарные графики. <i>Приоритеты в организации:</i> критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности показателей. <i>Управление наемными работниками:</i> акцент на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости	<i>Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой.</i> <i>Стиль лидерства:</i> лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. <i>Связующая сущность организации:</i> организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. <i>Критерии успеха:</i> проникновение на рынки, увеличение рыночной доли, лидерство на рынке. <i>Приоритеты в организации:</i> репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность. <i>Управление наемными работниками:</i> поощрение внутренней конкуренции

Клановая корпоративная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе корпоративной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая корпоративная культура (от лат. ad hoc – «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Иерархическая корпоративная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом корпоративной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Этот тип корпоративной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота – выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего рая. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Влияние корпоративной культуры, не только этой, но и любой другой, на деятельность организации проявляется в следующих формах:

- идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей;
- реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей;
- формирование стратегии развития организации;
- единство процесса реализации стратегии и эволюции корпоративной культуры под влиянием требований внешней среды.

Следующей классификацией типов корпоративной культуры, предложенной Т.Ю. Базаровым, является исторически сложившееся деление корпоративной культуры на организационную, предпринимательскую, бюрократическую и партиципативную.

Бюрократический тип корпоративной культуры диктует соответствующий подход к найму, продвижению и развитию персонала. Главный рычаг воздействия на подчиненных – силовой, основанный на использовании методов жесткого прямого контроля. Ценится про-

фессионализм, дисциплинированность, подчинение руководителю. Именно по этим критериям сотрудники принимаются на работу, зачисляются в кадровый резерв и получают преимущество при карьерном продвижении.

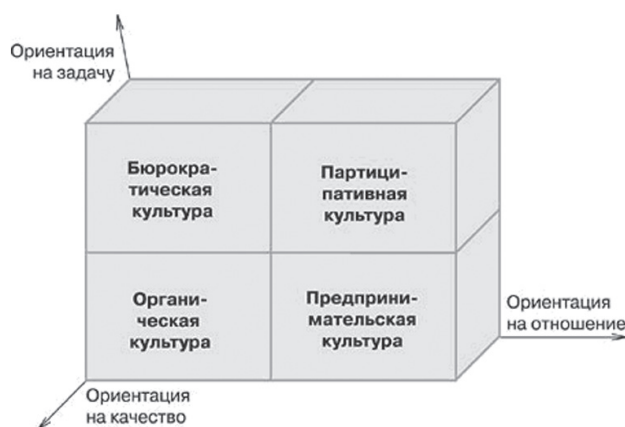


Рис. 2. Типы корпоративной культуры по Т.Ю. Базарову

Но определение «бюрократический» – не синоним оценке «однозначно плохой». Для технологических цехов с многоступенчатым процессом химического производства (организация-конвейер) именно этот тип корпоративной культуры является оптимальным.

Предпринимательский тип корпоративной культуры предполагает совместно-индивидуальный тип деятельности, он уместен в маркетинговом отделе, отделе продаж или в каком-либо креативном отделе. В такие подразделения необходимо подбирать людей особого типа – инициативных, способных мыслить творчески, в характере которых присутствует «собственническая» жилка, способствующая разумной внутренней конкуренции. Здесь будет успешен руководитель типа «координатор» или «организатор».

Предпринимательская корпоративная культура – это культура рыночных отношений. На первый план здесь выходит прибыль и ничто иное. Работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Лучший способ заставить организацию работать – нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников. Главное здесь – это вовремя стимулировать сотрудников. И в отличие от предыдущей корпоративной культуры стимулы здесь могут быть исключительно экономическими. А способом мотивации может стать вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение.

Для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает руководителю определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

Органическая корпоративная культура приемлема, где работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях

с другими людьми. Очень важный момент в таких организациях приобретают социальные отношения, которые складываются в процессе труда, а не сам труд как цель. Здесь нельзя использовать бюрократический тип управления или даже управленца-«координатора», потому как работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства. Высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива. Поэтому если начальству необходимо найти подход к своим сотрудникам, то ему в первую очередь нужно делать акцент на социальные потребности своих подчиненных и, конечно же, потребность в общественном признании.

В партиципативной корпоративной культуре к человеку рассматривается совсем иное отношение, чем в предыдущих. Здесь человек – это личность, к каждому необходим индивидуальный подход. При этом люди в подобной культуре достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится, а это чаще всего именно так. Наблюдается взаимодополнительность способностей членов команды, и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей.

Менеджеру по персоналу необходимо применять новые методы работы, потому как незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение. Неотъемлемым фактом является наличие осмысленной коммуникации между членами группы. Отсюда активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

3. Технология управления корпоративной культурой

Вырабатывая меры воздействия на корпоративную культуру, исходят из основных принципов ее формирования. Индикаторами необходимых перемен в организационной культуре являются увеличение текучести и абсентеизма, снижение результативности, возникновение конфликтов сотрудников с руководством.

В результате анализа корпоративной культуры могут быть выявлены стратегически важные критические ситуации, когда организационная культура не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному или морфологическому содержанию организации, структуре управления, стадии развития организации, стратегии организации. Каждая из критических ситуаций предполагает индивидуальный подход, сложный ряд взаимосвязанных выводов и решений.

Успех организации предполагает высокую степень совместимости корпоративной культуры и стратегии организации. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую культуру. Этот подход основан на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;
- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;
- стратегия подстраивается под существующую культуру.

Руководство организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый представляет собой оценку сверху, которая должна вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации, используя инструмент оценки организационной культуры.

Осознание необходимости развития корпоративной культуры может быть результатом как прогнозирования изменений во внутренней и внешней среде, так и анализа уже произошедших изменений в жизнедеятельности организации. Решение о необходимости работ по развитию принимается высшим руководством организации.

Формирование аналитической группы необходимо для изучения фактического состояния корпоративной культуры, выявления и решения ключевых проблем. В аналитическую группу должны быть включены различные специалисты, перед которыми руководство организации ставит четкие цели и сроки выполнения работ. Возглавлять аналитическую группу целесообразно руководителю службы персонала [3, 6].

Если под развитием организационной культуры организации понимать целенаправленное движение от уже сложившегося ее состояния к качественно новому, то в общем случае последовательность выполняемых при этом работ может быть представлена в виде рис. 3.



Рис. 3. Последовательность выполняемых работ для повышения организационной культуры

Метод оценки корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна [4]

Среди сотрудников компании проводится анонимный опрос, выявляющий их индивидуальное отношение к следующим шести измерениям корпоративной культуры (КК):

1. Важнейшие характеристики организации.
2. Общий стиль лидерства в организации.
3. Управление наемными работниками.
4. Связующая сущность организации.
5. Стратегические цели.
6. Критерии успеха.

По этим пунктам сначала оценивается текущее состояние КК, затем – предпочтительное. Определяются средние баллы по каждому типу культуры. Затем строится профиль КК – текущей и предпочтительной. В идеале такие модели строятся по каждому пункту и в целом по КК, т.е. всего строится 14 профилей.

Интерпретация результатов

Существует как минимум шесть стандартных разрезов сравнения в организации:

1. По сегодняшнему доминирующему типу культуры.
2. По различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой.
3. По силе доминирующего типа культуры.
4. По согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации.
5. По результатам сравнения профиля культуры организации со «средним» профилем» для этой отрасли.
6. По совместимости тенденций в организации со среднерыночными тенденциями.

Тип (по общему профилю). Квадранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые более всего имеют тенденцию выделяться в организации. Необходимо знать тип культуры своей корпорации, поскольку организационный успех зависит от степени соответствия ее культуры требованиям внешнего окружения. При рассмотрении будущего фирмы в долгосрочной перспективе такой профиль будет очень полезен для установления того, какого рода атрибуты лидерства могут оказаться наиболее ценными, какое поведение вероятнее всего будет восприниматься правильным и вознаграждаться и какого рода стиль менеджмента станет предпочтительным. Для лидера полезно определиться, насколько приемлемая для фирмы организационная культура (ОК) совместима с его собственными долгосрочными целями, выработанным стилем руководства и наклонностями.

Различия. Анализ различий между нынешней и предпочитаемой ОК дает возможность наметить карту путей изменения. Необходимо найти самые существенные различия между тем, что есть, и тем, что представляется предпочтительным. Особое внимание – различиям по 10 параметрам и более. Определяется, что именно необходимо изменить для сокращения диапазона различий.

Сила. Сила культуры определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то конкретному типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная конкретная культура доминирует в организации. Для достижения успеха каждая организация должна самостоятельно определить требуемую силу той или иной культуры, ориентируясь на окружающую внешнюю среду.

Согласованность. Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние различных аспектов культуры организации. Таким образом, выявляется, насколько ин-

дивидуальные оценки различных аспектов ОК соответствуют друг другу. Исследованиями установлено, что культурная согласованность более характерна для высокопроизводительных организаций. Наличие же культурной несогласованности зачастую подталкивает организацию к осознанию необходимости изменений. Несогласованность создает немалый дискомфорт, поэтому члены организации часто выражают недовольство двусмысленностью, жалуются на утрату целостности или отсутствие закрепления обязанностей. При этом более серьезной является несогласованность профилей по диагонали, нежели по горизонтали или вертикали.

Сравнение с усредненным значением. Авторы методики опросили свыше 40 тыс. менеджеров, представлявших более тысячи организаций. В результате были составлены усредненные профили по различным отраслям промышленности. Если между профилями организации и усредненными имеются различия, руководителям необходимо задать себе следующие вопросы:

1. Адекватна ли наша культура карте требований внешнего окружения, в котором мы работаем?
2. Какие изменения необходимо привнести в нашу культуру для ее уравнивания с требованиями внешней среды?
3. Делаем ли мы акцент на том, что ожидают от нас наши потребители?
4. В каких сферах мы недостаточно совершенны?
5. В каких областях мы зашли слишком далеко или делаем акцент на чем-то, не обусловленном необходимостью?
6. На каком участке мы обладаем каким-нибудь преимуществом?
7. Где место нашей ключевой компетентности?

Такое сравнение может помочь появлению более осознанного взгляда на целесообразность изменений культуры, которые могли бы повысить эффективность организации. Конечно, в результате не требуется приведения профиля организации в точное соответствие с усредненным профилем данной отрасли. Подобный анализ служит скорее для выявления резких несоответствий (в практической части такие расхождения подробно проиллюстрированы).

Способы внедрения корпоративной культуры:

- вербальное выражение принципов;
- символизация;
- создание и поддержание традиций внутренней жизни;
- проведение совместных непроизводственных мероприятий;
- адаптация новых сотрудников, знакомство и обучение принципам КК;
- включение в систему стимулирования механизмов подкрепления корпоративного поведения;
- лидерство руководителей (личный пример) и подкрепление адекватного поведения подчиненных.

Механизмы поддержания корпоративной культуры:

- отбор толерантных и адекватных КК сотрудников;
- введение новых сотрудников в корпоративную культуру;
- привлечение работников к выбору средств для достижения цели (в ходе производственной деятельности);
- демонстрационное поведение менеджера;
- ясность принципов оценки, какие объекты и предметы внимания со стороны руководства являются наиболее важными и будут контролироваться;

- четкость и понятность реакции руководства по поведение работников в критических ситуациях;
- моделирование ролей и обучение;
- наказание за нарушение принципов поведения;
- включение сотрудников в разработку новых принципов и традиций;
- мониторинг корпоративной культуры (разработка индикаторов и инструментов диагностики состояния корпоративной культуры в организации).

II. ВАЖНО УМЕТЬ (или УЧИМСЯ ПРОДУКТИВНО И НРАВСТВЕННО ДЕЙСТВОВАТЬ)...

Задание 1. Ознакомьтесь с кратко изложенной ниже историей развития *Apple Computer Company*. Опишите этапы развития компании и типы культур, которые доминировали на каждом из них.

Цель: осмысление базовых положений теории корпоративной культуры.

Стивен Джобс и Стивен Возняк изобрели первый персональный компьютер в гараже родительского дома С. Джобса. *Apple Computer Company* как организация по производству персональных компьютеров последовательно формировалась молодыми, динамичными, действовавшими не по принуждению калифорнийскими сородичами, которые гордились своей свободой от руководства по корпоративной политике и сводов правил. Один-единственный предприимчивый, харизматический лидер установил направление деятельности, и компания совершенно свободно шла вперед, оставаясь гибкой. Пресса характеризовала членов этой группы не иначе как вероотступниками и сумасшедшими.

В течение всего нескольких лет после регистрации *Apple Computer Company* учредила одно из самых успешных предприятий, когда-либо существовавших в индустрии, – образование, представлявшее собой группу «пиратов», дублировавшую бригады компьютера *Macintosh*. Перед этой бригадой из специально отобранных наемных работников была поставлена задача: разработать компьютер, который люди пожелали бы приобрести для домашнего использования. До того времени компьютеры были большими, цены аппаратного оборудования, всего лишь заменявшего логарифмическую линейку, отпугивали покупателей, которыми могли быть только инженеры и математики. Да и занимало это оборудование целые помещения. Очень немногие подумывали об использовании такой аппаратуры для личных целей или в домашней обстановке. Однако эта небольшая группа пиратов *Apple Computer* спроектировала и разработала «*Macintosh Computer*» – забавную, подходящую на любой случай жизни машину, в единственном корпусе которой было все необходимое. Она первой обрела мышку, экранные иконки-картинки и программное обеспечение для раскрашивания картинок (*MacPaint*), что прежде было по силам только специальному компьютерному устройству. Старания этой бригады оказались настолько успешными (как и остальной бизнес *Apple*), что вся организация приняла бригадную форму – предельно сплоченный коллектив. Наемные работники носили на одежде логотип *Apple*, ездили на автомобилях с бамперными наклейками *Apple* и с теплотой говорили о семье *Apple*.

Однако этот невероятный успех компании привел ее к предпочтению третьего рода культуры. При сотнях тысяч организаций, готовых к продаже компьютеров, и громадном числе появившихся на том же рынке серьезных конкурентов каналы распределения распространились по всему миру (например, *IBM, Compaq, Wang*). Этот клан, гордившийся свободой, столкнулся с необходимостью внедрения некоторых элементов контроля и стандартных процедур. Потребовались корпоративная политика и правила регулирования. Главный управляющий *Apple* С. Джобс, безусловный новатор и лидер бригадных форм деятельности, превосходно руководил организацией на этапах становления. Не будучи ни специалистом по рентабельности, ни профессиональным администратором, он не был склонен управлять иерархией. Пришлось нанять *Джона Скалли* из *PepsiCo*, который возглавил направление смещения политики к стабильности и контролю. Вполне понятно, что это стало причиной кризиса в организации, последствия которого фактически вытеснили из компании ее основателя С. Джобса. Новый набор ценностей и приоритетов, отражавших пришедшую культуру, сделал ориентацию Джобса не соответствующей текущим требованиям. Обычно введение регламентов и политики контроля связано с возникновением дурных предчувствий, отказом от стержневых ценностей, заменой чувства семьи правилами и политическими установками. Джон Скалли был мастером рентабельности и знатоком маркетинга, поэтому его профессиональный опыт тем более соответствовал смещению культуры *Apple*, чем ближе продолжавшая расти компания соответствовала новой культурной ориентации. По мере того как под руководством Джона Скалли компания *Apple* развилась в большую зрелую организацию, культура еще раз трансформировалась. Она перестала быть той подвижной новаторской компанией, которую создала группа молодых «вероотступников» на заре становления организации, являя теперь выдающийся пример рентабельности и маркетингового здравомыслия.

Одна из причин затруднений в деятельности *Apple* в конце 1990-х гг. состоит в том, что культура компании продолжала быть ориентированной на контроль и стабильность.

В последние годы компания *Apple* постепенно выходит из кризиса. Молодым талантливым новаторам, которых привлекли для организации «прорыва», удалось ответить требованиям потребителя.

Задание 2. Заполните анкету.

Цель: рефлексивное осмысление базовых положений теории корпоративной культуры.

Ниже Вам предлагается 15 групп суждений. Каждое суждение состоит из начального утверждения, за которым следует четыре различные фразы, позволяющие завершить его.

Сначала прочитайте все четыре фразы, затем отметьте формулировки в каждой группе цифрами от 1 до 4 согласно тому, что меньше всего или больше всего характеризует: **(а)** Ваши личные предпочтения; **(б)** Ваше представление об организации.

В каждом пункте этих 15 групп поставьте цифру 4 против положения, которое больше всего подходит для Вас, или 3, 2, 1 по степени убывания. Затем сделайте то же самое согласно тому, насколько эти формулировки отражают Ваше представление о том, какой может быть организация.

Не пропускайте ни один из блоков, пожалуйста.

	(а)	(б)
<i>1. Хороший руководитель</i>		
• сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним		
• объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям		
• ориентирован на равноправие (эгалитарный) и легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи: использует свое положение для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы		
• заботится о личных нуждах окружающих, использует свое положение для обеспечения условий работы, приносящих удовлетворение подчиненным и способствующих их росту		
<i>2. Хороший сотрудник</i>		
• угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего руководителя		
• ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальника		
• желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным		
• крайне заинтересован в развитии своего потенциала, открыт к обучению и получению помощи, уважительно относится к нуждам и ценностям окружающих, охотно помогает другим и вносит свой вклад в их развитие		
<i>3. Хороший член организации (проекта) считает приоритетным</i>		
• личные распоряжения руководителя		
• обязанности, требования, предписанные его ролью, и привычные стандарты личностного поведения		
• требования, вытекающие из задачи или имеющихся навыков и возможностей, энергии и материальных ресурсов		
• личные интересы людей, участвующих в работе		
<i>4. Люди, которые преуспевают в организации (проекте)</i>		
• расчетливы, соперничают друг с другом и обладают сильным стремлением к власти		
• добросовестны и ответственны, с глубоким чувством преданности организации		
• компетентны, эффективны и стремятся делать дело в своей профессиональной области		
• эффективны и компетентны в межличностных взаимоотношениях, берут на себя обязательство содействовать росту и развитию других		
<i>5. Отношение организации к сотруднику (участнику проекта)</i>		
• так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице		
• временем и усилиями сотрудников организация распоряжается в рамках контракта, оговаривающего права и обязанности обеих сторон		
• как к партнеру, вкладывающему свои умения и способности в общее дело		
• как к интересному и ценному человеку с его или ее собственными личными правами		

<i>6. Сотрудниками управляют и на них влияют</i>		
• личным проявлением экономической и политической силы (вознаграждения и наказания)		
• безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать стандарты и способы выполнения работ		
• с помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задач, что приводит к соответствующим действиям людей, мотивированных личной приверженностью к достижению поставленных целей		
• внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность		
<i>7. Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого, если</i>		
• у этого сотрудника больше власти и силы в организации		
• если ему предписано руководить другими		
• если у него больше знаний о выполняемой задаче		
• если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям		
<i>8. Основанием для постановки задачи являются</i>		
• личные потребности и мнения тех, кто находится у власти		
• формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе		
• требования к ресурсам и мастерству, необходимым для выполнения работы		
• личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации		
<i>9. Работа совершается из-за</i>		
• получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам		
• соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе		
• удовлетворения от работы и достижений и/или из-за личной преданности идее		
• любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям других сотрудников		
<i>10. Люди работают вместе</i>		
• когда этого требуют вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды		
• когда координация и обмен определяются формальной системой		
• когда их совместный вклад необходим для достижения цели		
• когда сотрудничество приятно само по себе, стимулирует или бросает вызов		
<i>11. Соперничество происходит</i>		
• за личную власть и выгоду		
• за положение с высоким статусом в формальной системе		
• за максимальный вклад в выполнение задачи		
• за внимание к чьим-либо личным потребностям		

<i>12. Конфликт</i>		
• контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть		
• подавляется ссылкой на правила, процедуры и определением ответственности		
• разрешается с помощью обсуждения качества результатов работы		
• разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных потребностей и ценностей		
<i>13. Решения</i>		
• принимаются лицом, обладающим большей властью		
• принимаются лицом, которое обязано это делать		
• принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачей		
• принимаются непосредственными участниками, на которых больше всего влияет результат решения		
<i>14. Соответствующая система контроля и информационная структура</i>		
• приказ идет сверху вниз по простой пирамиде так, что любой находящийся выше в пирамиде имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется посредством последовательных распоряжений		
• директивы распространяются сверху вниз, и информация идет наверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверх. Власть и ответственность, предписанные каждой роли, ограничиваются властью и ответственностью, предписанными ролям, расположенным ниже в пирамиде. Перекрестный функциональный обмен ограничен		
• информация о требованиях, предъявляемых задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто лучше всего понимают проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации. Координирующий совет может установить порядок очередности получения ресурсов и их обмен на основе информации от всех центров, занимающихся разными задачами. Структура должна изменяться в соответствии с природой и местом выполнения задачи		
• информация и влияние идут от человека к человеку на основе личностных связей, в которые свободно вступают для достижения целей работы, знаний, взаимной поддержки, удовольствия и разделения общих ценностей. Координирующая функция может установить общие уровни личностных вкладов, необходимых для сохранения организации. Эти задачи определяются общим соглашением		
<i>15. На окружение реагируют так, словно это</i>		
• джунгли, где все против всех и тот, кто не эксплуатирует других, эксплуатируется сам		
• упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов		
• совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно перестроить и улучшить путем их организации		
• комплекс потенциальных опасностей и поддержки. Окружающая среда должна управляться организацией, чтобы получать «пищу» от нее, «удалить ее острые зубы» и использовать как место работы или игры для удовольствия и роста членов организации		

Ключи к анкете по определению организационной культуры:

Каждая *группа* вопросов отражает четыре типа культуры. Фактически одна из культур представлена первой формулировкой в каждой группе, другая – второй и т.д. Формулировки идут в следующем порядке: 1, 2, 3, 4.

Культура	Формулировка			
	1	2	3	4
Органическая	V	☐	☐	☐
Бюрократическая	☐	V	☐	☐
Предпринимательская	☐	☐	V	☐
Партиципативная	☐	☐	☐	V

Теперь, если Вы хотите узнать, к какой культуре больше всего тяготеет

(а) Вы сами

(б) Организация

Посмотрите еще раз ОПРОСНИК. Сложите 15 различных цифр, которые Вы поставили против первой формулировки в каждом из 15 пунктов для колонки «а». Запишите общее число (которое будет между 15 и 60) в таблицу, данную ниже. Затем сделайте то же самое для первой формулировки из колонки «б», затем для второй, третьей и четвертой.

	Общее число каждой формулировки			
	1	2	3	4
	Органическая	Бюрократическая	Партиципативная	Предпринимательская
а) Вы сами	☐	☐	☐	☐
б) Организация	☐	☐	☐	☐

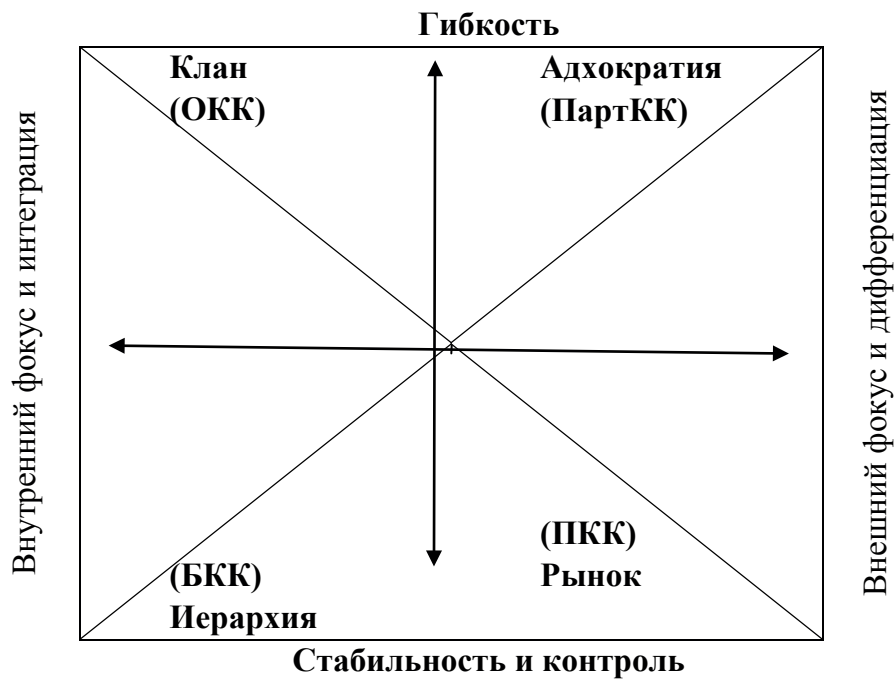
В каждой из восьми клеточек у Вас должно быть число от 15 до 60. Очевидно, чем выше общее число для каждой формулировки, тем больше соответствующая культура.

Общее число 60 означает, что эта культура полностью доминирует или предпочтается. Чем меньше различие между общим числом для каждой из четырех формулировок, тем менее четко выражена культура Вашей организации или Ваше личное предпочтение.

Размышление над анкетой должно помочь Вам по-новому посмотреть на себя и на свою организацию, лучше понять свое поведение и поведение других сотрудников и тем самым помочь более эффективно управлять ситуацией, в которой Вы оказываетесь.

Задание 3. На основе анкетирования сотрудников визуализируйте состояние корпоративной культуры в Вашей организации (подразделении).

Цель: отработка приемов проектирования, экспертизы и оценки корпоративной культуры в организации.



ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Организационная культура и лояльность // Управление корпоративной культурой. 2013. № 1. С. 32–43.
2. Управление персоналом : учеб. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2007. 476 с.
3. Рязанцева А.В. Представление о лояльности персонала в органической и партиципативной организационной культурах. М. : МГУ, 2007.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2004.
5. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие, оценка. СПб., 2008.
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учеб. пособие. М. : ИНФРА, 2007. 623 с.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2007.
8. Говард Бехар, Джанет Голдстейн. Дело не в кофе. Корпоративная культура. Starbucks М. : Альпина Бизнес, 2008.
9. Кевин М. Томсон. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение. М., 2005.
10. Корпоративная культура и управление изменениями. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. Серия «Классика HBR».
11. URL: <http://corpculture.ru/>