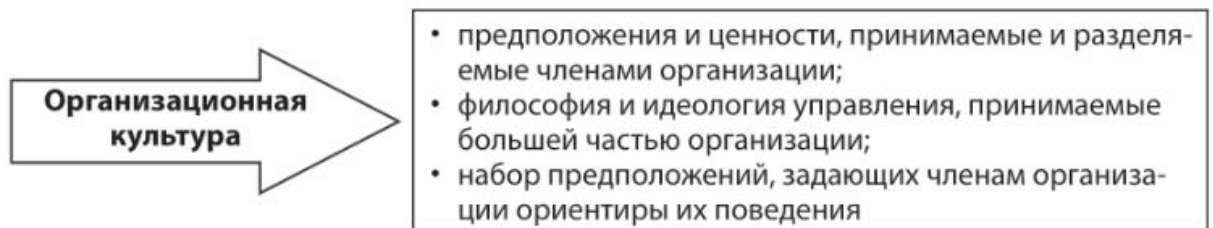


## ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. **Понятие и содержание организационной культуры;**
2. **Влияние национальной культуры на культуру организации;**
3. **Определение доминирующего типа культуры;**
4. **Влияние культуры на эффективность деятельности организации;**
5. **Поддержание и развитие организационной культуры;**
6. **«Сращивание» разных культур в рамках одной организации.**

1. Организационная культура — довольно сложное явление. В литературе существует много определений понятия организационной культуры, которые раскрывают ее сущность в том или ином аспекте.



Различают субъективную и объективную организационную культуру.

Субъективная культура - разделяемые работниками образцы предположений, веры и ожиданий (например, обряды, ритуалы, язык общения и т.п., принятые в организации). Субъективная организационная культура во многом определяет управленческую культуру менеджеров и их стиль руководства. Она проявляется в отношениях между людьми в организации.

Объективная культура - физическое окружение (например, здание, мебель, столовая, служебные автомобили и т.п.). Данные физические объекты отражают ценности, которых придерживается организация.

В организации может быть основная (преобладающая) культура и субкультуры культуры ее частей (подразделений; профессиональных, возрастных, половых и других групп).

В организации могут существовать субкультуры, которые отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди них можно выделить следующие виды оппозиции:

- ценностям, принимаемым большей частью членов организации;
- стилю управления организацией;
- образцам отношений, поддерживаемых доминирующей культурой.

Содержание организационной культуры, ее отличие от культуры другой организации раскрывается на основе характеристик, указанных в таблице.

### Сущность и содержание организационной культуры

<i>Признак культуры</i>	<i>Сущность признака</i>
Коммуникационная система	Принятые в организации особенности использования устной, письменной и невербальной коммуникации
Внешний вид работников и трудовая этика	Фирменный стиль одежды, опрятность, чистота рабочего места и т.п.
Взаимоотношения между людьми	Особенности отношений по возрасту, полу, статусу, интеллекту и т.п.
Ценности и нормы	Набор ориентиров о том, что такое хорошо и что такое плохо, и предпочтительный тип поведения
Развитие работников	Участие работников в управлении, обогащение работы, повышение квалификации работников и т.п.
Мотивирование	Оценка работы и вознаграждение, продвижение по службе и т.п.
Организация питания	Как организовано питание на работе, вместе или отдельно питаются работники разных уровней и т.п.

2. Существует несколько теорий, показывающих влияние национальной культуры на культуру организации. Наибольшей популярностью среди них пользуются модели Дж. Миллера, Г. Хофстида, Г. Лэйн и Дж. Дистефано.

Модель Дж. Миллера. По его мнению, действующая в стране национальная культура оказывает влияние на культуру организации через определенные элементы.

Рассмотрим сущность и влияние основных составляющих национальной культуры на культуру организации.



Рисунок – Элементы национальной культуры, влияющие на культуру организации

Семья — первичная ячейка общества, в которой дети вырабатывают образцы поведения, используемые ими в дальнейшем в организации.

Религия мировоззрение, мироощущение, мораль и ценности, основанные на вере в бога, как правило, верующие придерживаются этих ценностей и на работе.

Политика - способы и средства, используемые для поддержания существующей власти и порядка в обществе.

Отдых - способ организации людей по использованию ими своего свободного времени в целях восстановления работоспособности и укрепления здоровья.

Социализация - сеть социального группирования людей в данном обществе, способы и средства защиты их интересов.

Здоровье - физическое состояние членов общества, а также методы и средства, с помощью которых предотвращают и излечивают заболевания.

Экономика - производственно-экономическая система, с помощью которой общество производит и распределяет товары и услуги.

Образование - система государственных и общественных мероприятий по распространению знаний среди населения.

Все эти элементы в отдельности и в совокупности оказывают влияние на организационную культуру конкретной организации.

Модель Г. Хофстида. Подход к изучению национальных особенностей в организационной культуре основан на пяти переменных:

- дистанция власти (степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной);
- индивидуализм (в какой мере люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы);
- мужественность (в разных странах люди по-разному относятся к ценностям типа «настойчивость» и «самоуверенность», которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчины);
- стремление избегать неопределенности (в одних странах люди оказывают предпочтение структурированным ситуациям с ясными и четкими правилами поведения, в других не боятся изменений и неопределенности);
- долгосрочность ориентации в поведении членов общества (долгосрочная ориентация людей в той или иной стране проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в достижении долгосрочных целей).

Данные, полученные Хофстидом по измерению этих переменных, приведены в таблице.

## Степени проявления национальных особенностей в организационных культурах разных стран

Страна	Переменные культуры				
	ДВ	ИД	МН	ИН	ДО
США	Н	В	В	Н	Н
Германия	Н	В	В	С	С
Япония	С	С	В	В	В
Франция	В	В	С	В	С
Китай	В	Н	С	С	В
Россия (оценка)	В	С	Н	В	Н*

Условные обозначения: ДВ — дистанция власти; ИД — индивидуализм; МН — мужественность; ИН — стремление избегать неопределенности; ДО — долгосрочность ориентации; В, С, Н — степени проявления особенностей национальной культуры соответственно: В — высокая, С — средняя, Н — низкая.

Проведенные А.И. Наумовым исследования в России показали (в отличие от данных Г. Хофстида) высокую степень долгосрочной ориентации россиян.

Модель Г. Лэйн и Дж. Дистефано. Модель определения влияния национальной культуры на культуру организации строится на шести переменных: отношение человека к природе, ориентация во времени, вера о природе человека, ориентация на деятельность, отношение между людьми, ориентация в пространстве.

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с организационной культурой, преобладающей в данной стране. Вариации указанных переменных приведены в таблице.

### Вариации переменных в разных культурах

Переменные	Вариации в изменении переменных		
1. Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
2. Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
3. Вера о природе человека	Человека нельзя изменить		Человека можно изменить
	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
4. Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовольствие	В работе важен ее процесс	В работе важен ее результат

Переменные	Вариации в изменении переменных		
5. Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
6. Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Умеренный индивидуализм с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

3. В последние годы разработано много методик, на основе которых можно анализировать организационную культуру. Среди них наибольшей популярностью на западе пользуется методика OSAI К. Камерона и Р. Куинна. Эта методика была усовершенствована и адаптирована к российским условиям автором совместно с А.В. Непомнящим.

Данная методика, как и оригинальная, базируется на классификации организационной культуры по значениям шкал «стабильность - гибкость» и «внутренняя ориентация - внешняя ориентация». На основе такой классификации выделено четыре типа культур: клановая, эдхократическая, рыночная и бюрократическая (иерархическая).



Рисунок – Базовые типы организаций и организационных культур

Каждый из этих типов культур характеризуется определенным набором индикаторов. Так, клановую культуру отличает доверие и преданность организации. В организации с эдхократической культурой формальности сводятся до минимума. Ключевым фактором в ней является компетентность. Рыночная культура характеризуется ориентацией на результат. Характерными признаками бюрократической (иерархической) культуры являются официальная политика и правила.

Доминирующий тип организационной культуры определяется на основе опроса респондентов. Инструментарием методики является анкета. В анкете предлагается 12 пар конкурирующих утверждений. Первые две пары

утверждений относятся к ключевым характеристикам организационной культуры (по осям координат), а следующие 10 пар соответствуют пяти дополнительным характеристикам (внутри квадрантов). Опрашиваемым респондентам предлагаются два варианта ответов по каждому аспекту культуры, которые в какой-то мере являются альтернативными. Поэтому сотрудник организации, заполняющий эту анкету должен распределить между двумя вариантами ответов веса (%) таким образом, чтобы в итоге было 100%.

### Оценка организационной культуры предприятия

Индикаторы (значимые аспекты культуры)	Конкурирующие между собой утверждения, характеризующие тот или иной аспект культуры*	Удельный вес, %
Ключевые характеристики (по осям координат)		
1. Гибкость — стабильность	1. Организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов 2. Организация сориентирована на результат и достижение поставленной цели	
2. Внутренняя ориентация — внешняя ориентация	1. Организация сфокусирована на решение внутренних проблем 2. Члены организации понимают потребности клиента, интересы клиента учитываются при принятии решений	
Характеристики внутри квадрантов		
1. Связующая сущность организации (что связывает воедино организацию)**	1. Преданность сотрудников делу и взаимное доверие, сплоченность коллектива 2. Акцент на достижение цели, на победу в конкурентной борьбе, на увеличение прибыли	
	1. Приверженность новаторству и совершенствованию, ориентация на быстрый рост 2. Формальные правила и процедуры, долгосрочные цели — поддержание стабильности и рентабельности	
2. Стратегические цели	1. Гуманность, высокое доверие, открытость и соучастие 2. Акцент на конкурентное превосходство и достижения, стремление к победе на рынке	
	1. Изыскание возможностей, апробация нового, решение новых проблем, обретение новых ресурсов 2. Повышение рентабельности, акцент на неизменность и стабильность	

<i>Индикаторы (значимые аспекты культуры)</i>	<i>Конкурирующие между собой утверждения, характеризующие тот или иной аспект культуры*</i>	<i>Удельный вес, %</i>
3. Общий стиль лидерства	1. Стиль характеризуется незначительной директивностью, поддержкой и обучением работников 2. Стиль характеризуется деловитостью, агрессивностью, ориентацией на результаты	
	1. Стиль — пример предпринимательства, новаторства и склонности к риску 2. Стиль являет собой пример координации, четкой организации и нацеленности на получение прибыли	
4. Стиль менеджмента при управлении работниками	1. Поощряется коллективная работа и участие в выработке решений 2. Характеризуется высокой требовательностью и стремлением к конкурентоспособности	
	1. Характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности 2. Характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения и предсказуемости в отношениях	
5. Критерии успеха	1. Успех определяется на основе развития человеческих ресурсов, увлеченности сотрудников делом 2. Успех определяется на основе опережения конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке	
	1. Успех определяют на основе обладания уникальными приемами, методами и подходами в работе 2. Успех определяется на основе прогнозируемого результата, в том числе рентабельности	

Веса (%) каждого из двух конкурирующих между собой утверждений, характеризующих тот или иной аспект культуры организации, в сумме должны составлять 100%.

В п. 1-5 индикаторов культуры внутри квадрантов два первых утверждения - это конкурирующие между собой характеристики клановой и рыночной культуры, а два других — эдхократической и бюрократической.

При обобщении анкет респондентов определяются средние значения по каждому из семи индикаторов оценки организационной культуры и сводятся в таблицу.

**Средние удельные веса характеристик организационной культуры  
предприятия, % (пример условный)**

<i>Индикаторы (значимые аспекты культуры)</i>	<i>Клановый тип куль- туры</i>	<i>Эдхократи- ческий тип культуры</i>	<i>Рыночный тип куль- туры</i>	<i>Бюрократиче- ский тип культуры</i>
Ключевые характеристики (по осям координат)				
1. Гибкость — стабильность	31,0	31,0	69,0	69,0
2. Внутренняя ориентация — внешняя ориентация	58,6	41,4	41,4	58,6
Характеристики внутри квадрантов				
1. Связующая сущность организации	72,4	20,4	27,6	79,6
2. Стратегические цели	60,1	28,3	39,9	71,7
3. Общий стиль лидерства	49,7	27,8	50,3	27,2
4. Стиль менеджмента при управ- лении работниками	47,3	25,9	52,7	74,1
5. Критерии успеха	69,7	18,6	30,3	81,4

Обобщенные результаты анкетного опроса изображаются на графике. При этом на горизонтальной оси (X) откладываются удельные веса (в %) - характеристик «внутренняя ориентация — внешняя ориентация», а на вертикальной оси (Y) — удельные веса (в %) характеристик «гибкость — стабильность», на остальных осях (1э — 1б, 2э — 2б, 3э - 3б и т.д.) откладываются усредненные показатели респондентов по дополнительным характеристикам культуры организации внутри квадрантов.

После соединения между собой соседних значений индикаторов профиль организационной культуры принимает вид «лепестка», который отражает уровень развития организационной культуры. По расположению, виду и площади смещения профиля относительно центра определяют доминирующий тип культуры исследуемой организации. «Ядро культуры» в центре отражает ее глубинный уровень, базовые предположения которого трудно осознать респондентам, а тем более выразить их в удельных весах.



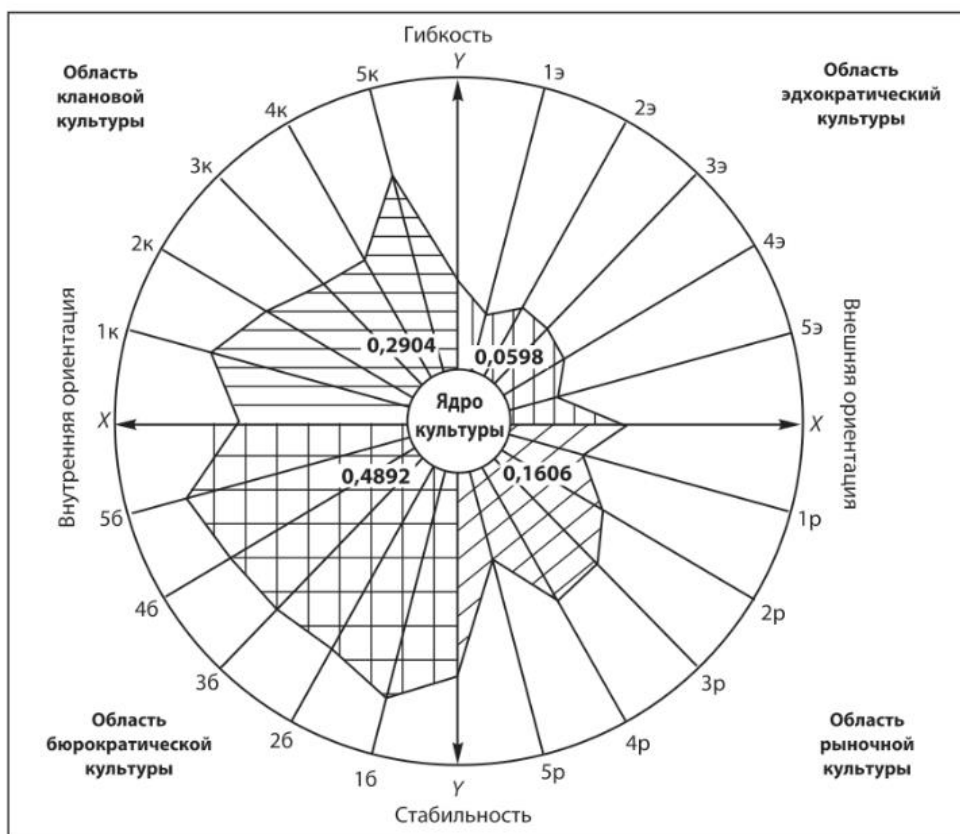


Рисунок – Графический профиль организационной культуры предприятия (пример условный)

Из рисунка видно, что в культуре данного предприятия характеристики бюрократического (иерархического) типа преобладают над остальными. Характеристики эдхократического и рыночного типа культуры развиты пока недостаточно.

**4.** Среди методик, предназначенных для изучения связи между культурой организации и ее эффективностью, наибольшую известность получила модель ДОСМ Д. Денисона. В результате обследования около 500 предприятий он выделил четыре характеристики культуры организации: адаптивность, миссия, взаимодействие, вовлеченность, - оказывающие наибольшее влияние на эффективность ее деятельности. При этом каждая из них оценивается по трем индикаторам.

Характеристика культуры «адаптивность» указывает на склонность организации к нововведениям, на способность к изменениям и ориентации компании на потребителя. В данной модели Денисона она оценивается по следующим индикаторам: перемены в компании, ориентир на потребителя, организационное обучение.

Характеристика культуры «миссия» предполагает понимание сотрудниками предназначения организации и ее глобальных целей, оценивается по следующим индикаторам: стратегическое планирование, постановка целей, видение.

### Структура модели Денисона для изучения организационной культуры

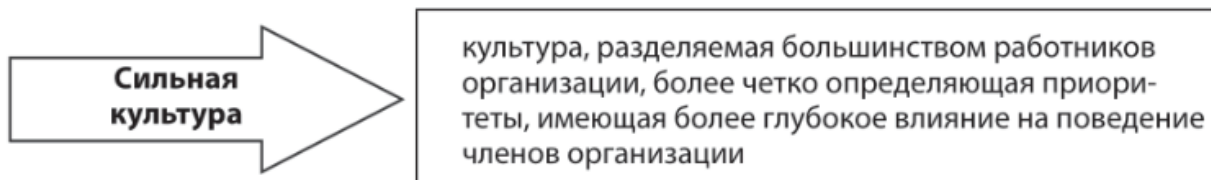
<i>Характеристики организационной культуры</i>	<i>Индикаторы для оценки характеристик культуры</i>
1. Адаптивность	1. Перемены в компании 2. Ориентир на потребителя 3. Организационное обучение
2. Миссия	1. Стратегическое планирование 2. Постановка целей 3. Видение
3. Взаимодействие	1. Координация 2. Согласие 3. Ценности
4. Вовлеченность	1. Развитие способностей 2. Работа в команде 3. Ответственность и полномочия

Характеристика культуры «взаимодействие» определяет высокий уровень интеграции и координации, эффективность и согласованность действий различных подразделений и сотрудников для достижения общеорганизационных целей, включает индикаторы: координацию, согласие, ценности.

Для характеристики культуры «вовлеченность» присуща высокая степень личной ответственности сотрудников за общие результаты деятельности. Сотрудники компании с высокой степенью вовлеченности, подобно собственникам, заботятся о ее долгосрочном благосостоянии. Индикаторами для оценки данной характеристики являются: развитие способностей, работа в команде, ответственность и полномочия.

Уровень развития характеристик культуры, оказывающих наибольшее влияние на эффективность деятельности организации, в данной модели определяется на основе ответов респондентов на вопросы специальной анкеты. В анкете содержится 60 вопросов (по пять вопросов на каждый индикатор). Ответы на вопросы респонденты оценивают в баллах. Далее на основе значений оценок вопросов находятся средние значения характеристик и организационной культуры в целом. Чем выше их значения, тем сильнее они оказывают влияние на повышение эффективности деятельности организации.

**5.** В процессе развития организации численность ее персонала увеличивается за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, как правило, заносят в нее «вирус» другой культуры. Сохранится ли в этих условиях доминирующая культура организации во многом зависит от ее силы.



Под воздействием внешней и внутренней среды организации культура может и должна претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как управлять этими процессами.

Основные способы управления организационной культурой:

- прием на работу новых работников, «вписывающихся» в культуру организации и вновь вводимые ценности;
- увольнение работников, отклоняющихся от доминирующей культуры организации;
- заявление руководством организации возвышенных идеалов для подъема энтузиазма работников в принятии вводимых ценностей;
- усиление внимания со стороны менеджеров отдельным объектам, ценностям и нормам;
- усиление организационной культуры в критических ситуациях, так как в условиях кризиса легче ввести новые ценности и нормы;
- моделирование ролей и обучение. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли;
- система наград и привилегий. Например, хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п. указывают на роли, более ценимые организацией;
- ритуалы и традиции. Их соблюдение усиливает влияние доминирующей культуры на работников организации.

**6.** Организация типа «Z», описанная У. Оучи, соединяет преимущества двух достаточно различных культур (японской и американской) в эффективный вариант культуры деловой американской организации.

Свою модель организации типа «Z» У. Оучи построил за счет вариации семи переменных организационной культуры (таблица). Модель У. Оучи получила применение на ряде японских автомобильных заводов фирмы «Тойота» и «Ниссан» в США.

Данный подход к «сращиванию» организационных культур в условиях интернационализации и глобализации бизнеса представляет интерес и для российских компаний.

### Модель организации типа «Z» У. Оучи

<i>Переменные организационной культуры</i>	<i>Качественные характеристики</i>		
	<i>Японские компании</i>	<i>Типичные американские компании</i>	<i>Компания типа «Z»</i>
1. Наем персонала	Пожизненный	Кратковременный	Долговременный
2. Продвижение	Медленное	Быстрое	Медленное
3. Карьера	Широкая специализация	Узкая специализация	Умеренная специализация
4. Механизм контроля	Неясный и неформальный	Ясный и формальный	Неясный и неформальный
5. Принятие решений	Групповое и консенсусное	Индивидуальное	Групповое и консенсусное
6. Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
7. Интерес к человеку	Широкий	Узкий	Широкий