

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

З.В. ЯКИМОВА
В.И. НИКОЛАЕВА

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
И КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА**

Хрестоматия
для бакалавров направления подготовки 080400.62
«Управление персоналом»

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2012

УДК 65 (075)
ББК 65.9(2)242я7
Я 45

Рецензенты: **О.В. Горшкова**, канд. социол. наук,
зав. кафедрой управления персоналом и
документоведения ВГУЭС;

В.В. Калита, канд. психол. наук,
руководитель основной образовательной
программы «Психология» Школы
гуманитарных наук ДВФУ

Якимова, З.В., Николаева, В.И.

Я 45 **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА [Текст] : хрестоматия. – Владивосток :
Изд-во ВГУЭС, 2012. – 172 с.**

Хрестоматия способствует усвоению, закреплению пройденного материала, дополняет и расширяет знания учащихся об организационной и корпоративной культуре и явлениях смежных с ней. Хрестоматия содержит подборку текстов, объединённых темой организационной и корпоративной культуры как одного из видов ресурсов организации, и может быть использована при изучении курсов «Организационная культура», «Организационное поведение», «Теория организации», «Конфликтология», «Основы управления персоналом», а так же при написании курсовых и дипломных проектов.

Важное место в хрестоматии занимают методические указания, в которых разъясняются особенности включенного текста, раскрывается его связь с учебным материалом и структурой дисциплины в целом. Методические указания ориентируют студента при подготовке к семинарским и практическим занятиям.

Предназначена студентам, изучающим основы организационного управления. Материалы хрестоматии могут быть полезны преподавателям других дисциплин с целью установления межпредметных связей и специалистам-практикам в сфере управления персоналом.

ББК 65.9(2)242я7

Печатается по решению РИСО ВГУЭС.

© Издательство Владивостокского
государственного университета
экономики и сервиса, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	8
<i>Липатов С.А.</i>	
Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики.....	8
<i>Шейн Э.</i>	
Как должно звучать формальное определение культуры?	12
<i>Шейн Э.</i>	
Уровни культуры	18
<i>Тихомирова О.Г.</i>	
Функциональное построение организационной культуры	27
<i>Якимова З.В., Николаева В.И.</i>	
Организационная и корпоративная культура: точки пересечения и специфические особенности.....	37
<i>Сивальнева Т., Жальнин М.</i>	
Корпоративная культура в системе категорий экономической науки	41
Глава 2. ПРАКТИКООРИЕНТИРОВАННЫЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	47
<i>Аксакова А.Н.</i>	
Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности.....	47
<i>Козлов В.</i>	
Проблема единства организационной культуры компании.....	54

Черных Е.

Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений.....57

Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ..... 62

Шмакова Е.Д.

Формирование и развитие корпоративной культуры, способствующей поддержанию организационных изменений компании.....62

Бондаренко А.М.

Корпоративные мероприятия – необходимость или излишества?76

Крымчанинова М.В.

Мифы управляют миром... и бизнесом?84

Глава 4. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ 97

Николаева В.И.

Имидж организации97

Багракова А.А.

Взаимовлияние внутренних коммуникаций и корпоративной культуры100

Сальникова Н.И.

Конкурентоспособность компании – результат эффективной кадровой политики107

Глава 5. ПРАКТИКУМ ПО ДИАГНОСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ..... 119

Николаева В.И., Якимова З.В.

Диагностика организационной и корпоративной культуры119

Практикум 1. Методика анализа степени разделяемости ценностей организации (*В. Козлов*), адаптация Якимова З.В.123

Практикум 2. Методика измерения организационной культуры (Д. Дэнисон), адаптация Е. Черных128

Практикум 3. Анкета «Оценка удовлетворённости сотрудников работой в компании» (*Сальникова Н.И.*).....136

Практикум 4. Анкета «Отношение сотрудников к корпоративной культуре компании и организации праздников» (Сальникова Н.И.).....	140
Практикум 5. Типология корпоративных культур Ч. Ханди и особенности кадровой политики для каждого типа.....	141
Практикум 6. Инструмент оценки организационной культуры К. Камерона – Р. Куинна OCAI (Organizational culture assessment instrument).....	151
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ.....	160
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ	162

ВВЕДЕНИЕ

Проведённый обзор литературы по организационной культуре и смежных с ней тем показал, что, несмотря на возрастающий с каждым годом интерес бизнес-среды к вопросам организационной культуры, – круг существующих в настоящий момент учебных изданий по данной тематике достаточно узок. Большинство авторов представляют материал исключительно в свете своих собственных авторских концепций, зачастую отождествляют или подменяют одни термины другими – в частности это относится к таким понятиям, как корпоративная и организационная культура. Было также выявлено, что каждое из имеющихся в настоящий момент учебное пособие, учебник, научно-практическая статья или публикация освещают лишь определённый круг вопросов относительно организационной культуры и в целом не имеют структурированного изложения всех тем, рекомендованных к изучению в рамках основной образовательной программы высшего профессионального образования по направлению подготовки «Управление персоналом».

Основная цель представленной хрестоматии – собрать лучший опыт и наработки разных авторов в одном издании, изложив их, с одной стороны, сохраняя авторство взглядов и концепций, а с другой – систематизировав их в соответствии со структурой дисциплины «Организационная культура» в целом.

Хрестоматия содержит подборку статей из профильных периодических изданий и тематические фрагменты из трудов отечественных и зарубежных авторов, объединённых темой организационной культуры как одного из видов ресурсов организации. Каждый текст, включённый в хрестоматию, сопровождается библиографическим описанием первоисточника. Терминологический словарь позволяет сформировать базовый понятийный аппарат дисциплины «Организационная культура».

Материалы хрестоматии могут быть использованы при изучении таких курсов, как «Организационная культура», «Организационное поведение», «Теория организации», «Конфликтология», «Основы управления персоналом», «Управление персоналом», а также при написании курсовых и дипломных проектов.

Важное место в хрестоматии занимает практикум, представленный подборкой специализированных анкет и методик, содержащих подробное описание, инструкцию, тексты вопросов, информацию по обработке данных и интерпретации результатов. Практическая значимость представленных в хрестоматии материалов выходит далеко за рамки изучения учебных курсов. Собранные воедино и систематизированные материалы по диагностике и управлению организационной культурой способны оказать неоценимую помощь практикующим HR-специалистам, менеджерам и директорам по персоналу.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Липатов С.А.

Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики

*Источник: Вестник Московского университета.
Серия 14. Психология. – 1997. – №4. – С. 55–65.*

Изучение организационной культуры – сравнительно новое направление в организационной психологии, пришедшее на смену традиционным исследованиям социально-психологического климата организации. В основе теорий данного подхода лежат предпосылки, радикально отличающие их от «основных» школ организационной науки. Кроме того, исследователи, работающие в русле данного направления, как правило, не верят в то, что количественные, квазиэкспериментальные методы исследования могут быть особенно полезны для изучения организаций (Shafritz, Ott, 1992). Хотя первые работы, в которых понятия «организационная культура» или «культура фабрики» появились в начале 50-х годов (Jaques, 1951; Whyte, 1956), проблема природы и содержания организационной культуры привлекла внимание исследователей только в конце 70-х годов. С начала 80-х она становится «горячей темой» книг, журналов и газет для ученых и управленцев (Ouchi, 1981; Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 1982). Первой серьезной теоретической работой по проблеме считается книга известного американского специалиста в области организационной психологии Э. Шейна «Организационная культура и лидерство» (Schein, 1985). В настоящее время организационно-культурный подход – одно из наиболее популярных направлений в изучении организации и управления. Ряд журналов по поведенческим наукам и управлению регулярно публикует статьи, в которых отражены вопросы организационной культуры, продолжают

выходить книги по данной проблеме (Wilkins, 1989; Schneider, 1990; Sackman, 1991; Alvesson, 1993; Mohan, 1993).

Теоретические представления об организационной культуре

Понятие культуры относится к теоретическим конструктам, которые изучаются несколькими научными дисциплинами, каждая из которых исследует и интерпретирует этот феномен различным образом. Культура часто рассматривается как детерминанта социальной жизни, которая отражается в языке, поведении, ритуалах и мифах той или иной группы людей. Такое понимание культуры возникло в рамках антропологии, изучающей исторически возникшие особенности народов, которые отличают их от других. Под этими особенностями понимаются в первую очередь образ мышления и ценностные ориентации, системы символов, традиции и ритуалы (Розин, 1994).

Что же понимается под организационной культурой? До сих пор среди исследователей нет единого мнения относительно содержания данного понятия. Существует несколько подходов к рассмотрению культуры организации. В самом общем виде можно выделить два способа использования данного понятия (Smircich, 1983).

В первом случае культура рассматривается как одна из организационных подсистем наряду с технологической, административной и т.д., которая выполняет функции адаптации организации к окружающей среде и идентификации её сотрудников. В этом смысле термин «организационная культура» описывает атрибут или свойство группы и представляет собой «совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта» (Michon, Stern, 1985, p. 60). Определяемая таким образом культура может быть использована в исследованиях как внешняя независимая переменная (как влияние, например, национальной культуры на организацию) или как внутренняя переменная, которая характеризует ценности или стиль одной или более организаций. Таким образом, организации обладают различными культурами.

Другой подход в использовании данного термина состоит в том, что «культура» – это то, чем организация является. С этих позиций «организации понимаются и анализируются главным образом не в экономических или материальных терминах, а в терминах экспрессивных, мыслительных или символических аспектов» (Smircich, 1983, p.347-348). Данная точка зрения выражает более субъективный или феноменологический взгляд на организацию и имеет много общего с концепцией открытых систем (Scott, 1987).

Оба подхода анализируют способы функционирования культуры как системы управления. Каждая организация обязательно имеет куль-

туру, но некоторые создают сильную культуру – набор чётко определённых представлений о ценностях и руководящих принципах, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации. Такие представления вводятся и поддерживаются с помощью ритуалов и церемоний, являющихся местом выражения коллективной солидарности и лояльности, выдвиганием героев, олицетворяющих общие цели, созданием слоганов и символов, которые обозначают общие ценности (Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 1982).

подавляющее большинство авторов работ об организационной культуре рассматривает организационные феномены как *социально сконструированные* в ходе взаимодействия её членов (См.: Wilpert, 1995). Такими конструкциями могут быть мифы, ритуалы, сплетни, рассказы, символы, фантастические цели и т.д. – всё, что создаёт основу разделяемых организационных ценностей и значений. К настоящему времени в литературе по организационной культуре доминируют три основных теоретических подхода к её изучению (Mohan, 1993): символический; когнитивный; систематический (целостный).

Организационный символизм. Проблема так называемого «организационного символизма» или «символического менеджмента» анализируется в работах с конца 70-х годов. Основные посылки данного подхода заключаются в следующем:

1) смысл или интерпретации того, что происходит в организации, важнее того, что происходит в действительности;

2) нестабильность и неопределённость, широко распространённые в большинстве организаций, препятствуют рациональному решению проблем и принятию решений;

3) люди используют символы для уменьшения неопределённости и установления ориентиров поведения при столкновении с нестабильностью. В качестве символов могут выступать эмблемы, флаги, мифы, анекдоты, клички, привычки, обычаи и т.п. Руководители посредством символов могут поддерживать идеологию организации и ориентировать сотрудников в сложном мире. Применение символов имеет смысл и пользу только тогда, когда использующие их члены организации понимают их значение одинаково, что определяется в первую очередь существующими культурными ценностями. Исследователи обычно рассматривают «символическое управление» как течение внутри организационно-культурного подхода (Shafritz, Ott, 1992).

Когнитивный подход. Как отмечается в литературе (Ilgen, Klein, 1988, Занковский, 1996) исследование когнитивных и символических аспектов деятельности организации, которые рассматриваются при этом как коллективные формы сознания, является чрезвычайно важным при анализе современных организационных культур. Многие исследователи указывают на возрастающую необходимость рассмотрения организаций

как систем сознательно координируемых коллективных действий, в ходе которых их участники вовлечены в непрерывный, интерактивный и творческий процесс порождения смысла существования в целом и смысла труда в частности (Smircich, 1983).

В контексте когнитивного подхода к изучению культуры основной акцент делается на таких её аспектах, как коллективное сознание, когнитивные схемы или общая система знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения.

Понимаемая таким образом организационная культура представляет собой приобретённые смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции, и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности...

Систематический подход. В области изучения культуры существует два главных подхода к её определению: культура – это наблюдаемые образцы поведения членов сообщества, речь и способы использования материальных объектов; культура – это то, что распространено в умах членов сообщества, то есть верования, ценности и идеи, которые объединяют людей. Естественно, что предпринимаются попытки разработки концепций культуры, которые объединяют эти подходы. В рамках таких концепций культура понимается как сложное «естественно-искусственное» образование с двумя основными подсистемами: «нормативно-семиотической» и «материально-денотативной» (Розин, 1994).

Кроме того, систематический (или целостный) подход к изучению организационной культуры имеет свои истоки в рассмотрении климата организации как интегральной характеристики её среды. Некоторые авторы (Schneider, 1990; Wilpert, 1995) рассматривают исследования организационного климата как релевантные изучению культуры организации. Понимание социально-психологического климата как глобальной характеристики организации объединило в себе концепции климата как набора объективных свойств организации (её объём, формальная структура, стиль руководства, цели организации и др.), с одной стороны, и как описание психологической среды (субъективные впечатления, восприятие организации со стороны её работников), с другой.

Проблемы диагностики организационной культуры

Анализ литературы показывает, что к проблеме диагностики и изучения организационной культуры существует два основных подхода:

1. Идеографический («понимающий», «интерпретативный»), в основе которого лежит использование качественных методов, в том числе анализ документов, включённое «этнографическое» наблюдение, глубинные интервью и т.п.

2. Формализованный (количественный), характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников.

Тем не менее, как отмечают А. Ксеникоу и Э. Фэрнхэм, рост интереса к концепции корпоративной культуры привёл к разработке различных опросников для её измерения. Для систематических сравнений культур различных организаций необходимы стандартизированные методики, которые позволяют использовать статистические методы обработки. Это, конечно, приводит к тому, что вместо рассмотрения целостной культуры исследователи концентрируют своё внимание на наиболее важных, с их точки зрения, аспектах культуры. Наиболее популярной является операционализация данного понятия в виде совокупности поведенческих норм или ценностей (Xenikou, Furnham, 1995). В исследованиях организационной культуры какой-либо конкретной фирмы часто используется совмещение качественных и количественных методов (Wilpert, 1995).

Многие учёные и практики отмечают, что понятие организационной культуры является полезным и в исследовательском, и в практическом аспектах. Однако единой концепции организационной культуры не существует. Обилие различных её определений объясняется, прежде всего, широтой содержания этого понятия. Даже в антропологии, откуда оно заимствовано, много разных школ и даже индивидуальных версий культуры. Отчасти поэтому весьма разнообразные по типу и тактике проведения исследования организационной культуры – сравнительные и лонгитюдные, имитационно-экспериментальные, полевые, консультативная практика, – а также по типу обследуемых организаций – деловые фирмы, больницы, университеты, – трудно сопоставимы между собой. Тем не менее, не смотря на критику применения самого понятия «организационная культура» и попытки замены его другими конструктами (Bridges, 1992), данное направление исследований организационного поведения завоевывает всё больше сторонников и среди учёных, и среди менеджеров-практиков.

Шейн Э.

Как должно звучать формальное определение культуры?

Источник: Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. / Э. Шейн; под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с. (С. 27–30)

Когда мы применяем концепцию культуры к группам, организациям и профессиональным сообществам, мы практически всегда испытываем

определённые концептуальные и семантические затруднения, поскольку данные социальные структуры также с трудом поддаются однозначному определению. Я буду использовать в качестве определяющей характеристики группы наличие у ее членов общей коллективной истории. Любая социальная единица, имеющая коллективную историю, обладает культурой, при этом прочность этой культуры зависит от длительности существования группы, постоянства её состава и эмоциональной насыщенности тех событий, что вместе пережили её члены. У нас у всех есть общее представление об этом явлении, однако очень трудно дать ему абстрактное определение. Беседуя об организационной культуре с коллегами и членами различных организаций, я часто видел, что, соглашаясь с «её» существованием и «её» значимостью, они подразумевали под «ней» (культурой) нечто совершенно различное.

... Академические споры отражают осознание значимости культуры как концепции, но в то же время они создают дополнительные трудности для учёных и для практиков, поскольку в ходе дискуссий исходные определения то и дело подвергаются изменениям.

В основе всех определений культуры лежит идея, что в группе существует нечто, разделяемое всеми её членами, но основные категории, ассоциируемые с культурой.

Различные категории, используемые для описания культуры

Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей: язык, используемый ими, обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определённых ситуациях (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore, Snyder, 1988; Trice and Beyer, 1984, 1985; Van Maanen, 1979).

Групповые нормы: такие свойственные рабочим группам стандарты и ценности, как конкретная «справедливая норма работы за справедливую оплату», возникшая у рабочих участка намотки катушек в хотторнских экспериментах (Homans, 1950; Kilmann and Saxton, 1983).

Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, такие как «качество продукции» или «лидерство в ценах» (Deal and Kennedy, 1982, 1999).

Формальная философия: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам и прочим заинтересованным лицам, такие как широко разрекламированный «HP Way» компании Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale and Athos, 1981; Packard, 1995).

Правила игры: имплицитные (подразумеваемые), неписанные правила поведения при работе в организации; «порядки», которые следует

усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации. «То, как мы делаем дела здесь» (Shein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979; Ritti and Funkhouser, 1982).

Климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами (Schneider, 1990; Tagiuri and Litwin, 1968).

Существующие навыки: методы и технические приёмы, используемые членами группы для достижения определённых целей, способность осуществлять определённые действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации (Argyris and Schon, 1978; Cook and Yanov, 1990; Henderson and Clark, 1990; Peters and Waterman, 1982).

Склад мышления, ментальные модели и/или лингвистические парадигмы: принятые когнитивные (связанные с познанием) системы, определяющие восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым ее членам на этапе первичной социализации (Douglas, 1986; Hofstede, 2001; Van Maanen, 1979; Senge, 1994).

Принятые значения: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом (например, Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen and Barley, 1984; Weick, 1995).

«Базовые метафоры», или интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в зданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Этот уровень культуры отражает не когнитивные или оценочные, а эмоциональные и эстетические реакции членов группы (например, Gagliardi, 1990; Hatch, 1991; Pondy, Frost, Morgan, and Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

Формальные ритуалы и празднования: то, как группа отмечает ключевые события, отражающие важные ценности или представляющие собой существенные этапы «пути развития» членов группы, как-то: продвижение по службе, завершение крупных проектов, прочие важные «вехи» в истории группы (например, Deal and Kennedy, 1982, 1999; Trice and Beyer, 1993).

Все эти концепции связаны с культурой или являются ее отражением, поскольку они связаны с моментами, *общими* для членов группы (коллективными) или разделяемыми ими, однако ни одна из них не является собственно «культурой» организации или группы. Если мы зададимся вопросом о том, следует ли вообще вводить концепцию *культуры*, когда существует множество таких понятий, как нормы, ценности, модели поведения, ритуалы, традиции и т.д., то придём к выводу, что слово «культура» имеет дополнительно несколько важных элементов, отличающих ее от обычной

концепции «общности представлений или ценностей»: структурную стабильность, глубину, широту и соединение элементов, или интеграцию.

Структурная стабильность. *Культура* предполагает наличие у группы некоторого уровня структурной стабильности. Когда мы говорим о том, что нечто является «культурным», мы подразумеваем под культурой не только общность определённых элементов, но также их стабильность, поскольку стабильность и определяет группу. С того момента, как группа начинает осознавать себя как собственно группу, культура становится её основной стабилизирующей силой, которую не так-то просто изменить. Культура продолжает существовать и после того, как из группы выбывает кто-то из её членов. Изменить культуру трудно, поскольку члены группы ценят стабильность, ибо стабильность – это осмысленность существования и предсказуемость.

Глубина. Культура – глубочайшая, зачастую несознаваемая часть группы и потому является менее явной и менее видимой, чем остальные её части. С этой точки зрения большинство перечисленных выше концепций можно считать проявлениями культуры, но не культурой как таковой. Отметим, что когда нечто приобретает глубинное значение, укореняется, то у этого «нечто» появляется такое качество, как стабильность.

Широта. Третья характеристика культуры состоит в том, что стоит ей развиться, она охватывает *все* аспекты функционирования группы. Культура вездесуща; она влияет на все элементы деятельности организации, её различные среды, внутренние операции. Не все группы обладают культурой в упомянутом смысле этого слова; суть в том, что, когда мы говорим о культуре группы, мы имеем в виду все аспекты её деятельности.

Соединение элементов или интеграция. Четвёртая характеристика, вытекающая из концепции культуры и способствующая стабильности, – это соединение, или интеграция, элементов в более общую парадигму или «гештальт», связывающий воедино различные элементы и лежащий на более глубоком уровне. Культура в известном смысле предполагает существование чего-то целого, образуемого обычаями, климатом организации, ценностями и моделями поведения. Это соединение важных характеристик группы, или интеграция, является сущностью того, что мы именуем «культурой». Причина его появления в том, что человеку свойственно искать смысл и порядок в своём окружении (Weick, 1995). Беспорядок и бессмысленность вызывают у нас тревогу, и мы начинаем работать над её устранением, стараясь отыскать более последовательное и предсказуемое мироустройство. В связи с этим «организационные культуры, как и прочие культуры, возникают по мере того, как группы людей стараются найти смысл и справиться с окружающим их миром» (Trice and Beyer, 1993, p. 4)...

Как формируется культура? Культура формируется двумя путями. В более формальных группах индивид создает группу или становится её лидером. Это может быть предприниматель, основывающий новую компанию, религиозный человек, собирающий вокруг себя последователей, политический лидер, создающий новую партию, учитель, становящийся классным руководителем у новой группы школьников, менеджер, которого назначают управлять новым отделом организации. Индивид-основатель, будь то предприниматель или просто человек, который собирает людей вместе, обладает определёнными личными видениями, целями, убеждениями, ценностями и представлениями о том, каким всё должно быть. С самого начала он навязывает эти видения, цели и т.п. всей группе и/или отбирает членов группы на основе сходства их мыслей и ценностей.

Данное навязывание можно рассматривать как первичное проявление лидерства, однако оно не ведёт к автоматическому возникновению культуры. Все, к чему оно ведёт, – это согласие последователей делать то, о чём их просит руководитель. И только если данное поведение приводит к «успеху» – в том смысле, что группа выполняет свою задачу и её членам нравится то, как они взаимодействуют между собой, – только тогда убеждения и ценности основоположника находят подтверждение и подкрепление и, самое главное, начинают считаться коллективными. То, что первоначально было индивидуальным взглядом основоположника на мир, ведёт к коллективным действиям, которые в случае успеха приводят к коллективному пониманию того, что основатель «прав». С этого момента группа вновь будет руководствоваться данными убеждениями и ценностями, и если ей и дальше будет способствовать успех, то в конечном итоге будет сделан вывод о том, что найден «правильный» образ мыслей, чувств и действий.

Если же, с другой стороны, убеждения и ценности основоположника к успеху не приводят, группа разваливается и исчезает или же в ней появляется другой лидер, и так до тех пор, пока не будет найден «успешный» руководитель, вокруг которого и начнется процесс формирования культуры. При дальнейшем развитии этого процесса группа осознаёт источник своих убеждений и ценностей всё меньше и меньше и начинает рассматривать их как не подлежащие обсуждению представления. Со временем они постепенно выпадают из осознания, превращаются в самоочевидные вещи. Поскольку эти представления рассматриваются как единственно правильные, то они становятся неотъемлемой частью группы, частью её самоопределения. Этим представлениям – образу мыслей, чувств и действий – обучают новичков; при их нарушении возникает дискомфорт, тревога, они ведут к остракизму (игнорированию) и в конечном итоге «отлучению от церкви». Представления в

противоположность убеждениям и ценностям не обсуждаются. Если мы готовы что-то оспорить, значит, это «что-то» ещё не стало само собой разумеющимся. Там, где в определении культуры присутствует понятие ценностей, необходимо уточнить, что культура состоит из непререкаемых ценностей, которые я называю представлениями.

Культуру можно рассматривать как совокупный коллективный опыт группы, определяющий поведенческий, эмоциональный и когнитивный элементы психологического функционирования её членов. Коллективному опыту должна предшествовать коллективная история, которая, в свою очередь, предполагает некоторую стабильность состава группы. При условии такой стабильности и существовании коллективной истории человеческая потребность в стабильности, постоянстве и осмысленности приводит к формированию из различных, разделяемых группой убеждений, ценностей, паттернов, которые, в конечном счёте, могут именоваться культурой.

Формальное определение культуры. *Культура группы может быть определена как система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем.*

...Для того чтобы концепция культуры имела хоть какой-то смысл, следует обратить внимание на те проявления, которые порождаются нашей человеческой потребностью в стабильности, постоянстве и осмысленности. Формирование культуры всегда, по определению, связано со стремлением к соединению элементов в единую систему и интеграции, пусть реальный опыт многих групп зачастую препятствует достижению ими чётко очерченной парадигмы.

Если культура группы есть результат аккумулированного ею опыта, то как мы сможем описать и систематизировать содержание такого опыта? Все теории групп и организаций различают два основных типа проблем, с которыми сталкиваются любые группы вне зависимости от их размеров:

- 1) проблемы выживания, роста и адаптации к внешним условиям;
- 2) проблемы внутренней интеграции, которой определяется повседневная деятельность и способность к адаптации и обучению.

Обе эти сферы функционирования группы отражают общий культурный контекст, в котором существует группа и из которого следуют базовые, более широкие и глубокие представления о природе реальности, времени, пространства, человеческой природе и человеческих взаимоотношениях, разделяемые всей группой.

Шейн Э.

Уровни культуры

Источник: Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / пер. с англ. Э. Шейн; под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с. (С. 37–46)

Путаница среди существующих определений культуры отчасти объясняется тем, что различные уровни её проявления обычно не выделяются. Эти уровни охватывают как вполне осязаемые внешние проявления, доступные органам чувств, так и глубинные бессознательные базовые представления, которые я называю сущностью культуры. Между двумя этими полюсами находятся разного рода коллективные убеждения, ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для представления её как самим себе, так и другим.

Многие исследователи культуры предпочитают описывать глубинные уровни на основе концепции *базовых ценностей*. Предпочтительнее отталкиваться от *базовых представлений*, поскольку именно они кажутся носителям культуры самоочевидными и непререкаемыми. Ценности могут обсуждаться и оспариваться, люди могут принимать или не принимать их. Базовые же представления кажутся им чем-то настолько само собой разумеющимся, что человек, не обладающий ими, считается «чужаком» или «безумцем», что приводит к его автоматическому удалению из группы. Уровни, на которых может анализироваться культура, представлены на рис. 1.

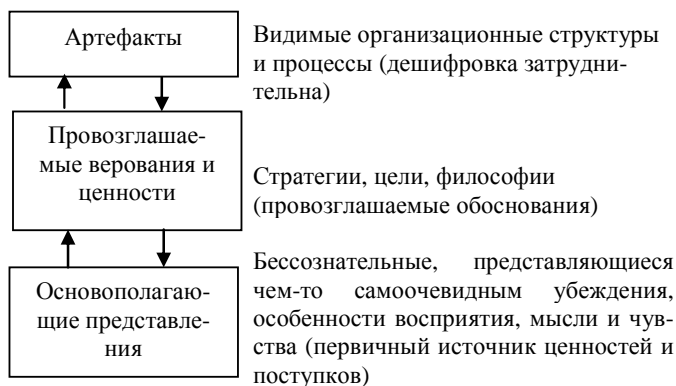


Рис. 1. Уровни культуры

Артефакты. Самым поверхностным уровнем является уровень артефактов, включающий все явления, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. К артефактам относятся зримые продукты деятельности группы, такие как архитектура её физического окружения, её язык, технология и продукты деятельности, её художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, формальное описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии и т.д.

«Климат» группы – это артефакт более глубоких уровней культуры, чем видимое поведение членов группы. Для целей анализа культуры в уровень артефактов включаются также организационные процессы, делающие это поведение привычным, и структурные элементы, такие как устав, формальные описания работы организации, организационная структура.

Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно интерпретировать. И египтяне, и индейцы племени майя возводили огромные пирамиды, однако в каждой из этих культур они имели разный смысл: если в одной они служили гробницами, то в другой – не только гробницами, но и храмами. Иными словами, наблюдатель может описать увиденное и услышанное им, однако на основе одного этого не способен понять ни подлинного значения изучаемых внешних феноменов, ни наличия за ними важных основополагающих представлений.

С другой стороны, одна из школ утверждает, что реакция человека на такие материальные артефакты, как здания или офисы, может приводить к выявлению основных образов и базовых метафор, отражающих глубинные уровни культуры (Cagliardi, 1990). Подобное утверждение справедливо прежде всего для тех случаев, когда организация, изучением которой занимается исследователь, относится к той же культуре, что и сам исследователь. Основная проблема всегда состоит в неоднозначности символов. Понять смысл любого подобного явления можно лишь при одновременном изучении культуры на более глубоких уровнях, – уровнях ценностей и представлений.

Особо опасны попытки определения глубинных представлений на основе исследования одних только артефактов, поскольку такие интерпретации неизбежно оказываются проекциями собственных чувств и реакций исследователя....

Каждый аспект жизни группы связан с определенными артефактами, вследствие чего возникает проблема классификации. Читая описания той или иной культуры, можно заметить, что различные наблюдатели

ли обращают внимание на разные типы артефактов, и потому эти описания весьма сложно сравнивать друг с другом....

Если наблюдатель живет в группе достаточно долго, значение артефактов со временем становится ему ясно. Если же он хочет достичь того же уровня понимания за непродолжительное время, ему необходимо подвергнуть анализу провозглашаемые ценности, нормы и правила, лежащие в основе обыденных жизненных принципов, которыми руководствуются члены группы. Такого рода исследование приводит нас на следующий уровень анализа культуры.

Провозглашаемые убеждения и ценности. Весь опыт группы в конечном счёте является отражением чьих-то оригинальных убеждений, ценностей и понятий о том, что должно происходить и чем оно отличается от того, что уже происходит. Создавая группу или встречаясь с новой задачей, вопросом или проблемой, мы сталкиваемся с отражением чьих-то индивидуальных представлений о хорошем и плохом, эффективном и неэффективном. Личности, владеющие инициативой и способные оказывать определенное влияние на то, чтобы группа приняла тот или иной подход к решению проблемы, в дальнейшем могут считаться лидерами или основоположниками. Однако на данном этапе группа ещё не обладает *коллективным* опытом, поскольку ещё не выработала совместных механизмов решения возникающих перед ней задач. Поэтому любое предложение обладает в глазах группы лишь условной ценностью, пусть даже человек, высказывающий его, и уверен в его истинности. Пока группа не предпримет совместных действий, а её члены не увидят их результатов, она не будет обладать базовыми представлениями об истинном положении дел.

Скажем, если у нового предприятия начнет снижаться уровень продаж, менеджер, полагая, что реклама благотворно влияет на этот показатель, может предложить активизировать рекламную деятельность. Группа, впервые сталкиваясь с подобной ситуацией, воспримет это предложение как выражение верований менеджера: «Она считает, что активизация рекламной деятельности поможет выйти из затруднительного положения». Однако исходное предложение менеджера не может иметь иного статуса, кроме спорного, неочевидного и требующего проверки предложения.

Допустим, менеджер убедит группу действовать в соответствии с его предложением, а оно оправдает себя, так что группа убедится в его успехе и полезности. Тогда воспринятое предложение постепенно подвергнется трансформации. Сначала оно превратится в коллективную ценность или убеждение, а затем станет коллективным представлением (если построенные на нем поступки по-прежнему будут успешными).

Такая трансформация приводит к забвению того, что некогда это предложение представлялось членам группы спорным и неочевидным.

Подобной трансформации подвергаются далеко не все убеждения и ценности. Во-первых, решение, построенное на данном предложении, может оказаться не слишком надёжным. Трансформироваться в представления могут лишь те убеждения и ценности, которые поддаются эмпирической проверке и позволяют надёжно разрешать определённые проблемы группы. Во-вторых, определённые виды ценностей, связанные со слабоконтролируемыми элементами окружающей среды или с явлениями эстетического или морального порядка, могут вообще не поддаваться проверке. В таких случаях также возможно достичь консенсуса на основе социальной проверки, однако на сей раз решение уже не будет автоматическим.

Говоря о *социальной проверке*, мы имеем в виду подтверждение определённых предложений общим социальным опытом группы. Например, нет такой культуры, представители которой могли бы доказать, что их религия и мораль лучше всех остальных, но если представители культуры подкрепляют убеждения и ценности друг друга, они становятся для них самоочевидными. Те же, кто эти убеждения и ценности не принимают, рискуют быть «отлучёнными от церкви» – их перестанут принимать в группе. Подобные убеждения и ценности обычно затрагивают внутригрупповые отношения, и проверка их эффективности обычно сводится к оценке того, насколько комфортно с ними чувствуют себя участники группы. Социальной проверке могут подвергаться также и ценности более общего плана, например ценности этического и эстетического характера.

Групповой опыт в этих областях говорит о том, что некоторые из убеждений и ценностей, некогда провозглашённых пророками, основателями и лидерами, помогают снизить неопределённость в критических областях функционирования группы. Эта способность приводит к трансформации таких ценностей в самоочевидные представления, подкрепляемые набором чётких убеждений, норм и правил поведения. Такие взгляды и моральные/этические правила являются осознанными и чётко сформулированными, они выполняют нормативную или моральную функцию, регулируя поведение членов группы в тех или иных ключевых ситуациях и приучая новых её участников к тем или иным моделям поведения. Набор убеждений и ценностей, который находит реальное воплощение в идеологии или в организационной философии, может служить ориентиром или моделью поведения в сложных или неопределённых ситуациях.

Убеждения и ценности этого сознательного уровня во многом преопределяют поведение, наблюдаемое на уровне артефактов. Если же

им не предшествует приобретение определенного опыта, они могут отражать только то, что К. Арджирис и Д. Шон (Argyris and Schon, 1978) назвали «провозглашаемыми теориями». Такие «провозглашаемые теории» достаточно точно определяют, что будет *говориться* людьми в целом ряде ситуаций, но могут не соответствовать тому, что они будут *делать*. Так, компания может заявлять, что она уважительно относится к потребителям и стремится к тому, чтобы её продукция соответствовала самым высоким стандартам качества, однако заявления эти не обязательно будут соответствовать действительности.

Если провозглашаемые убеждения отвечают основополагающим представлениям, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации группы, оно является средством самоидентификации и выражением миссии организации. Нужно ясно различать те убеждения и ценности, которые соответствуют основополагающим представлениям, и те, которые являются, по сути, всего лишь пожеланиями или устремлениями. Зачастую подобные убеждения и ценности настолько абстрактны, что взаимно исключают друг друга, например, когда компания заявляет об *одинаковом* внимании к акционерам, работникам и покупателям или одновременно о высочайшем качестве и самой низкой цене. Многие аспекты поведения часто не находят объяснения, из-за чего нам кажется, что мы понимаем лишь часть аспекта культуры, но не её саму как таковую. Для того чтобы перейти на ещё более глубокий уровень понимания культуры, расшифровать систему и научиться правильно предсказывать поведение её носителей, необходимо разобраться в категории базовых основополагающих представлений.

Базовые основополагающие представления. Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Мы приходим к заключению, что все действительно происходит именно так, как мы полагали. Базовые представления в этом смысле отличаются от той характеристики, которую некоторые антропологи именуют «доминирующими ценностными ориентациями». Доминирующие ценностные ориентации отражают *предпочтительное* решение, у которого существует ряд базисных альтернатив, в культуре же видимыми остаются все альтернативы, и любой носитель культуры может порой руководствоваться в своем поведении не только доминирующими ориентациями, но и различными их вариантами (Kluckhohn and Strodtberg, 1961).

Базовые представления, согласно моей концепции, представляются членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. Такое единство, как уже говорилось, – результат повторного достижения успеха

при реализации определённых убеждений и ценностей. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, построенное на любых иных представлениях, будет для участников группы невообразимым. Например, группа, базовое представление которой состоит в том, что индивидуальные права человека важнее его обязанностей как члена группы, сочтёт непонятными причины, побудившие участника группы покончить с жизнью или пожертвовать собой ради группы, даже если по его вине группа могла оказаться опозорена.

...Базовые представления, подобно привычным теориям, не вызывают у нас возражений или сомнений, и потому изменение их крайне затруднительно. Для того чтобы освоить в этой области нечто новое, необходимо воскресить, перепроверить и, возможно, изменить некоторые из наиболее устойчивых элементов нашей когнитивной структуры. Данный процесс был назван К. Арджирисом и его коллегами «обучением по методу двойной петли», или «сменой фрейма» (Argyris и др., 1985; Bartuner, 1984). Подобное обучение крайне затруднительно, поскольку перепроверка базовых представлений на некоторое время десенсибилизирует наше когнитивное пространство и пространство межличностных представлений, порождая массу тревог.

Мы не любим тревожиться и потому предпочитаем считать, что происходящее соответствует нашим представлениям даже в тех случаях, когда это приводит его искажённому, противоречивому и фальсифицированному восприятию и истолкованию действительности. Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чём состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему таких представлений, которую можно назвать ментальной картой, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представление мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, поскольку мы не будем понимать происходящее или же, что ещё хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию (Douglas, 1986).

Человеческий разум нуждается в когнитивной стабильности. По этой причине сомнение в состоятельности базового представления всегда вызывает у человека тревогу и ощущение незащищённости. В этом смысле коллективные базовые представления, составляющие суть культуры группы, могут рассматриваться как на индивидуальном, так и на групповом уровне как психологические когнитивные защитные механизмы, обеспечивающие функционирование группы. Осознание этой связи особенно важно при рассмотрении возможностей изменения тех

или иных аспектов групповой культуры, потому что проблема эта не менее сложна, чем проблема изменения индивидуальной системы защитных механизмов. ... Успешное изменение культуры определяется:

1) умением справиться с тревожными чувствами, которые возникают при любых преобразованиях, затрагивающих этот уровень;

2) оценкой того, существует ли вообще необходимый для преобразования генетический потенциал.

...Бессознательные представления порой приводят к возникновению трагикомических ситуаций, наглядной иллюстрацией чего могут служить проблемы, с которыми сталкиваются в азиатских странах многие американские управляющие. Менеджер, верный американской прагматической традиции, считает само собой разумеющимся, что наивысший приоритет всегда должно иметь *разрешение* проблемы. Когда такой менеджер сталкивается с подчинённым – представителем другой культурной традиции, для которого более высокие приоритеты имеют хорошие взаимоотношения с другими людьми и необходимость «спасти лицо» руководителя, события могут развиваться по следующему сценарию. Менеджер предлагает решение некоей проблемы. Подчинённый знает, что оно не работает, однако присущее ему бессознательное представление понуждает его сохранять молчание, ибо критика предложения кажется ему критикой босса. Подчинённому и в голову не придет поступить как-то иначе, кроме как промолчать, и он не станет выступать с критическими замечаниями даже в том случае, если начальник специально попросит его об этом.

Действие предпринято, результаты негативны, и начальник, несколько изумлённый и озадаченный, обращается к подчинённому с вопросом: как бы он поступил на его месте? Когда подчинённый начинает излагать ему свой вариант решения проблемы, шеф интересуется, почему же тот не предложил его раньше. Этот вопрос ставит подчинённого в крайне неловкое положение, поскольку ответ на него представляется ему оскорбительным для начальника. Он не может объяснить своё поведение, не совершив того же греха, которого он пытался избежать вначале, т.е. не оскорбить своего руководителя. Он может даже солгать и заявить, что шеф был прав, однако ему по каким-то причинам «не повезло».

Подчинённому подобное обращение начальника к нему представляется совершенно непонятным, поскольку тот, по его мнению, будет лишен должного достоинства, что может привести к утрате им уважения. Шеф в подобных ситуациях также не понимает поведения своих подчинённых. Он не может найти разумного объяснения поведения подчинённого, кроме того, что тот в каком-то смысле не заинтересован в производительном труде и потому должен быть уволен. Ему и в голо-

ву не приходит, что ситуация может являться следствием иного представления, заключающегося в том, что «честь начальника дороже всего», которое может казаться более важным, нежели «необходимость выполнения работы».

Если такого рода представления присущи только какому-то индивиду и являются отражением его уникального опыта, они могут быть скорректированы достаточно просто, поскольку он быстро поймет, что все остальные придерживаются другой позиции. Однако культура сильна именно потому, что коллективные представления взаимно усиливают друг друга. В таких случаях только наличие третьей стороны или обучение межкультурным различиям позволит обеим сторонам говорить открыто о собственных представлениях. Даже после того, как базовые представления станут достоянием гласности, они всё ещё будут сохранять свою действенность, понуждая начальника и подчинённого изобретать новый механизм коммуникации, который позволял бы им оставаться верными своей культуре. Например, они могут договориться о том, что *до* принятия любого решения и соответственно до того, как начальник «свернёт шею» своему подчинённому, тот сможет смело поделиться с боссом своим видением ситуации, не опасаясь уронить его лицо. Заметьте, что такое решение возможно лишь на основе полного сохранения обоих культурных представлений. Простое объявление одного из этих них «неправильным» здесь не поможет. Необходимо найти такое третье представление, которое позволило бы первым двум сохранить свою цельность.

Бессознательные представления часто имеют отношение к фундаментальным аспектам бытия, которыми могут являться: природа времени и пространства; природа человека и человеческих поступков; природа истины и способы её обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность труда, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи. Эти представления образуют основное содержание культуры.

Мы не заручаемся новыми представлениями в каждой из этих областей, попадая в новую группу или организацию. Каждый член новой группы привносит свой культурный «багаж», приобретенный им в предыдущих группах, в процессе формального обучения и в ходе социализации в профессиональной среде; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями её опыта. Из этих-то новых представлений и складывается культура данной конкретной группы.

Культура любой группы может изучаться на трёх указанных уровнях: уровне артефактов, уровне провозглашаемых убеждений и ценно-

стей и уровне базовых основополагающих представлений. Если исследователь не сумеет расшифровать паттерн базовых представлений, он не сможет ни правильно истолковать артефакты, ни дать реальную оценку принятым группой ценностям. Иными словами, сущность культуры группы заключена в уровне базовых основополагающих представлений. Установив их, мы сможем понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку.

Резюме и выводы. Хотя сущностью групповой культуры является система коллективных, считающихся самоочевидными базовых представлений, проявляет себя культура на уровне доступных для наблюдения артефактов и на уровне принятых группой убеждений и ценностей. При анализе культур важно помнить, что, хотя за артефактами легко наблюдать, однако их трудно истолковывать; провозглашаемые же убеждения и ценности могут являться отражением лишь неких умозаключений или желаний. Для того чтобы понять культуру группы, необходимо выйти на уровень её базовых представлений и понять не только их, но и процесс их возникновения в группе.

Лидер является первичным источником убеждений и ценностей группы, исходя из которых, она решает свои внутренние и внешние проблемы. Если предложение лидера оказывается удачным и не утрачивает своей действенности, тогда то, что некогда являлось представлением лидера, становится со временем коллективным представлением. После того как вследствие подобных процессов сложится целая система коллективных базовых представлений, она начинает функционировать как когнитивный защитный механизм для членов группы и для группы в целом. Иными словами, индивиды и группы стремятся к обретению стабильности и осмысленности. Если в группе существуют стабильность и смысл, группа будет скорее отвергать новые данные, не согласующиеся с её базовыми представлениями, используя различные защитные механизмы, такие как отрицание, проецирование, рационализация и т.д., чем менять сами представления. В этой связи, как мы увидим, изменение культуры, предполагающее изменение базовых представлений, является чрезвычайно затруднительным и долгим делом, порождающим атмосферу тревоги и страха. Об этом должны помнить, прежде всего, руководители, желающие изменить культуру организации.

Это означает, что главным для руководителей должно быть умение проникать на глубинные уровни культуры, определять функциональное значение соответствующих этим уровням представлений и справляться с тревогой, возникающей при их изменении.

Функциональное построение организационной культуры

Источник: Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб.: ИТМО, 2008. – 154 с. (С. 60–73)

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.

Реализация функций требует решения конкретных задач, выполнения работ непосредственными исполнителями. Так, функция формирования, накопления, передачи, хранения ценностей организации осуществляется через чёткую 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 приёме на работу новичку назначается инструктор, который знакомит его не только с особенностями профессиональной деятельности, но и с ценностями фирмы.

Рассмотрим более подробно содержание функций-задач организационной культуры.

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

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

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

Формулировка ценностей – чёткое 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 своё 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 – всё 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 удастся повысить объём 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. Всё это создает чувство гордости, причастности к великой компании, к её успеху, ощущение преемственности в поколениях работающих.

Задача *передачи, распространения, усвоения и хранения ценностей организации среди работников* решается путём различных мероприятий, позволяющим работникам, независимо от занимаемой должности и срока работы в данной организации, ознакомиться с ценностями орга-

низации, понять и принять их, а также путём 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 определённого 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 к тексту кодекса. Понятность предусматривает простую, чёткую 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 важнейшей функцией организационной культуры, так как, во-первых, ценности являются центральной составляющей организационной культуры, а во-вторых – через систему ценностей регулируется человеческая деятельность.

2. Функция формирования системы знаний организации подразумевает решение следующих укрупнённых 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.

Задача *предоставления условий для профессионального роста сотрудников, повышения квалификации, образования* решается путём 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; путём 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 счёт проведения различных мероприятий по совместному принятию решений, генерированию идей, совместных разработок, за счёт материального и нематериального поощрения творческой деятельности, и др.

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

- 1) разработку внутренних связей по вертикали и горизонтали;

- 2) создание системы игр (традиций, обычаев, ритуалов, обрядов);
- 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 путём 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 счёт 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 определённых 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 обра-

зы 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 разъединённость 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 – семье, 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 создаёт благоприятный и привлекательный психологический климат, становясь частью жизни работника, добываясь 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 среди 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.

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 её 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 укрупнённые 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 *связью 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 счёт 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, её деятельности; путём создания собственного Интернет-сайта, где содержались бы подробные сведения о специфике организации и её деятельности, основные положения о ценностях, социальной ответственности.

Связь с общественностью должна осуществляться в рамках функций организационной культуры, так как это именно *связь*, формирование *отношений* с обществом. Однако данный блок настолько важен, объёмен, 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 счёт наличия своего представителя в правительстве, поддержки канди-

датов и т.д. Связь с правительством обеспечивает необходимую законодательную поддержку и безопасность организации.

Задача *связи с инвесторами, акционерами, деловыми партнерами* решается путём осуществления регулярной связи с потребителями, партнерами, в том числе через Интернет; путём поддержания 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 положительно-го имиджа организации в обществе и среди персонала.

Имидж организации – это образ организации, который существует в сознании ее работников (внутренний имидж), а также в сознании её контрагентов – клиентов, партнёров, конкурентов (внешний имидж).

Репутация организации – это определённое мнение общества или потребителей об организации.

Создание фирменного стиля осуществляется путём 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 счёт 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 выполнение 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 и т.д.

5. Целеполагание – постановка целей организации. С точки зрения медицины, все органы человека развиваются в строгой направлен-

ности к определённой цели, и к периоду зрелости приобретают определённую 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 её создания, так как именно поставленная и зафиксированная документально цель определяет направления и тенденции развития организации.

Реализация функции целеполагания предусматривает решение укрупнённых 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 формирования 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 её 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.

6. Формирование культуры трудового, производственного и других материальных процессов. В рамках этой функции решаются укрупнённые 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 путём 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 отно-

шений «начальник-подчинённый» (субординация, правила обращения к начальнику и т.п.); а также путём определения символов статуса (отдельные столовые, места отдыха, автомобильной парковки, кабинеты).

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.

Обеспечение совместимости организационной культуры и культуры работников осуществляется путём 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 определённой области (владение компьютером, языками и т.п.).

Формирование культуры производства товаров и услуг осуществляется путём 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.

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 её 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 определённых элементов системы, затрат определённых ресурсов, а также организации структуры, которая отвечала бы за выполнение функций-задач.

**Организационная и корпоративная культура:
точки пересечения и специфические особенности**

Источник: Проблемы и перспективы развития экономики и управления: материалы международной заочной научно-практической конференции (19 октября 2011г.) – Новосибирск: Априори, 2011. – С. 223–227

Организационная культура всегда присутствует в любой организации: она зарождается вместе с организацией, развивается вместе с организацией и исчезает вместе с организацией. Достаточно часто организационную культуру сравнивают с «душой» компании. Однако многие авторы, занимающихся вопросами организационной культуры не видят существенной разницы, описывая «организационную» и «корпоративную культуру», зачастую отождествляя два этих термина. Так что же получается: у организации две «души» или одна, но по-разному называемая?

Бесспорно, оба этих понятия в какой-то степени являются родственными, но установить степень и качество их родства – задача достаточно сложная, и, опираясь исключительно на определения (только организационной культуры насчитывается более 170 определений) – практически не решаемая.

Поэтому первым, наиболее логичным на наш взгляд, шагом разграничения организационной и корпоративной культур будет небольшой ретроспективный анализ происхождения этих понятий.

В предлагаемой нами концепции мы согласны с Т.О. Соломанидиной, верно подметившей, что истоки корпоративной культуры лежат очень глубоко, и восходят ко времени формирования первых профессиональных сообществ. Установленные правила поведения и атрибуты принадлежности (специальный цвет и покрой одежды, тайные символы, эмблемы, ордены и т.д.), позволяли отличать «своих» от «чужих».

Термин корпоративная культура впервые применил в XIX веке немецкий фельдмаршал Мольтке относительно взаимоотношений в офицерской среде, которые регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями [4. С. 6].

Доказательство корректности употребления термина именно в этом смысле мы находим в ряде словарей, например:

Толковый словарь Ожёгова С.И. дает такую трактовку: корпоративный – узкогрупповой, обособленный, замкнутый пределами *корпорации* [5].

Большой словарь иностранных слов определяет корпоративный как принадлежащий, свойственный, присущий какой-либо корпорации [1].

Словарь синонимов позволяет обозначить семантическое пространство вокруг понятия корпоративный – общий; замкнутый, узкогрупповой, обособленный [3].

Иначе говоря, исторически сложилось так, что корпоративная культура была выражением принадлежности к узкому профессиональному сообществу, а правила и нормы поведения, атрибуты принадлежности являлись мерилем по шкале «свой – чужой», выявляли, достоин ли тот или иной человек быть «своим» или нет. Однозначно, что деление на своих и чужих («корпоративная культура» в исконном смысле) появилось в профессиональной среде значительно раньше, чем стали оформляться идеи менеджмента относительно принципов, способов, технологий, секретов усовершенствования производительности труда, которые успешно разрабатывались вначале в контексте классической школы менеджмента (1880–1930 гг.), затем в рамках школы человеческих отношений (с начала 30-х годов XX века), и далее в рамках теории человеческих ресурсов (с конца 50-х годов XX века), и только во второй половине XX века окончательно выкристаллизовались в отдельные направления исследования: «научную организацию труда», «организационное поведение», «организационную культуру».

По одной из версий понятие «организационная культура» было предложено в 20-е гг. XX века выдающимся советским ученым, руководителем Центрального института труда при ВЦСПС СССР, Алексеем Капитоновичем Гастевым, который считал, что культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры. Буквально через несколько лет, Элтон Мэйо, осмысливая итоги Хоторнского эксперимента, проведённого в Western Electric (1924–1932) с целью выяснение влияния на производительность труда самых разных факторов, убедился в том, что, наряду с организационно-экономическими, на служебное поведение работников оказывают иные, не физические факторы.

В середине XX века на смену фабрикам пришли корпорации – в правовой терминологии США и ряда других стран понятие, означающее не что иное как – юридическое лицо, организацию. Согласно большому юридическому словарю термином «корпорация» пользуются всякий раз, когда хотят подчеркнуть, что организация рассматривается как единое целое и может выступать участником гражданского оборота [2]. В законодательстве РФ термин «корпорация» употребляется только как составная часть собственного названия государственных коммерческих

организаций, а аналогом американской предпринимательской корпорации является Закрытое Акционерное Общество.

В 70-х годах XX века на международную арену выходят крупные японские корпорации, которые благодаря специфике японского менеджмента смогли занять лидирующие мировые позиции в области автомобилестроения, радиоэлектроники, робототехники и информационных технологий, тем самым привлекая интерес зарубежных исследователей. Но по сути дела, при изучении феноменального успеха корпораций (как американских, так и японских), интерес исследователей был направлен на область изучения человеческих отношений по поводу производства какой-либо продукции или услуг с целью получения прибыли и поиска «инструментов» повышения эффективности деятельности предприятия, что отражает специфику именно организационной культуры, а не корпоративной.

Таким образом, мы приходим к пониманию, что в историческом контексте примерно в середине XX века произошла терминологическая подмена понятий: корпоративной культурой стала называться организационная культура корпораций (корпорация как форма осуществления предпринимательской деятельности) и с ней стали ассоциировать систему норм и принципов внешних и внутренних взаимоотношений, соблюдение которых позволяло крупным американским и японским корпорациям достигать успехов в бизнесе. При этом в обиходе так же сохранилось и понимание корпоративной культуры как принадлежности к узкому профессиональному сообществу.

Соответственно, если мы рассматриваем какую-либо организацию и нас интересует вопрос повышения эффективности её деятельности за счёт адаптации к условиям внешней среды (определение миссии, выбор стратегии, определение средств и методов достижения целей, осуществления контроля и коррекции текущих производственных процессов и т.д.) и успешной внутренней интеграции (установление коммуникаций, границы групп и критерии вхождения и выхода из групп, определение и установка статуса и иерархии отношений, определение желательного/нежелательного поведения и т.д.), то речь идёт об организационной культуре.

Так, Э. Шейн определяет организационную культуру как комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой, совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации [7].

Таким образом, конечной целью организационной культуры – будет являться внутриорганизационное выстраивание системы координат,

обеспечивающей организации как адаптацию к меняющимся внешним условиям, так и внутреннюю интеграцию. Гармоничное сочетание механизмов ассимиляции (приспособление новых условий под уже существующие схемы действий) и аккомодации (приспособление существующих схем и алгоритмов к новым условиям) обеспечивает организации одновременно гибкость в новых условиях и стабильность во времени, что является весомым конкурентным преимуществом за счёт повышения эффективности деятельности.

Если же, мы рассматриваем какую-либо организацию с позиции профессиональной культуры, которая охватывает конкретный сектор бизнеса, (например, банковский, риэлтерская), либо говорим об отличительных атрибутах, свойственных конкретной организации, наличие которых является пропуском в «свой круг», создаёт чувство «Мы», а отсутствие – становится барьером, препятствием при попытках «чужака» проникнуть в коллектив организации – в этом случае, более уместным будет являться термин «корпоративная культура». При этом конечной целью существования корпоративной культуры является выстраивание системы координат как внутри организации, так и в рамках профессионального сообщества, позволяющей, сотрудникам ощутить «границы» своей организационной идентичности и принадлежности.

Так, например К. Голд определяет корпоративную культуру как *уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает её от всех других* [4. С. 8].

В.А. Спивак даёт такое определение корпоративной культуры – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [6. С. 27].

Таким образом, корпоративная культура с одной стороны объединяет интересы членов организации всех уровней, всех её территориальных и отраслевых подразделений за счёт формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлечённости в дела организации и приверженности ей; подтверждает их причастность к организации за счёт соблюдения корпоративных (общих для всей организации) традиций, обрядов, ритуалов, следования принятым нормам и образцам поведения, принятие атрибутов корпоративной принадлежности (элементы корпоративной символики, фирменный стиль). С другой стороны – проводит границу между «мы» (организация, коллеги, профессионалы) и «они» («другие», конкуренты, внешняя среда), что обеспечивает лояльность сотрудников компании их преданность и приверженность фирме, а так же служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и

отрицательных ценностей, из внешней среды. Иначе говоря, корпоративная культура служит внутренним фильтром – «притягивая» подходящих сотрудников с соответствующими интересам и требованиям организации качествами, представлениями, образцами поведения и «выталкивая» всех неугодных, не вписавшихся в традиции, нормы и стандарты данной организации.

1. Большой словарь иностранных слов: URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_fwords/21136 (дата обращения 19.10.2011).

2. Большой юридический словарь: URL: http://www.info-law.ru/dic/1/id_2971 (дата обращения 19.10.2011).

3. Словарь синонимов: URL: http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_synonims/ (дата обращения 19.10.2011).

4. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.

5. Толковый словарь Ожегова: URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ogegova/89858> (дата обращения 19.10.2011).

6. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

7. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / пер. с англ. Э. Шейн; под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

Сивальнева Т., Жалнин М.

Корпоративная культура в системе категорий экономической науки

Источник:// Управление персоналом. – 2007. – № 18 (172). – С. 53–54.

Вопросы организации труда находятся в неразрывной связи не только с достижением важнейшего условия получения максимальной прибыли и роста производительности труда, но и с формированием новых экономических отношений.

Культура является неофициальным и внутренним сознанием коллектива, которое управляет поведением личностей и сама формируется на основе их поведения. Культура задаёт стандарты поведения и имидж фирмы, способствует успешной адаптации и слиянию вновь набранного персонала с фирмой, формирует приверженность фирме.

Ещё несколько лет назад почти никто не знал словосочетания «корпоративная культура», однако она была. И, что интересно, все «доски передовиков труда» советского периода, значки, почётные грамоты и так далее являются классическим атрибутом корпоративной культуры многих западных компаний с давней историей.

...Разнообразная теоретическая платформа создала методологические предпосылки формирования нескольких концептов организационной культуры, среди которых наиболее влиятельными стали рационально-прагматическая и феноменологическая концепции, у истоков которых стояли Э. Дюркгейм и М. Вебер, У. Тейлор и А. Файоль.

Необходимо отметить, что ещё в 1952 г. два антрополога – А. Кребер и К. Клакхон – каталогизировали 164 определения слова «культура». Немногим лучше выглядит положение с понятием корпоративной культуры, однако разногласия в отношении сути данного явления весьма велики.

Большинство исследователей, давая определение корпоративной культуре, акцентируют внимание на тех ценностях, правилах и нормах, которые её составляют, а также на двух основных функциях культуры: адаптационной и интеграционной. На основании этого корпоративная культура определяется как совокупность доминирующих стереотипов, ценностей и правил, которые находят своё логическое воплощение в типичных и поощряемых моделях поведения, во взаимодействии сотрудников организации друг с другом и с окружающей средой, а также в различных продуктах организационной деятельности.

В научных публикациях понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» часто употребляются как синонимы. Однако, как справедливо замечает Э.А. Капитонов: «Проблемная ситуация связана с тем, что в целом неотчленённость формирующейся корпоративной культуры от организационной делает первую недостаточно чётким конструктом, уязвимым в теоретико-методологическом плане».

Выделенные нами признаки организационной и корпоративной культур приведены на рис. 1. Основой для выделения данных признаков послужила концепция социокультурной среды, предложенная в работах И.В. Андреевой.

Следует, однако, обратить внимание на ряд нерешенных проблем, связанных с социально-экономическими исследованиями корпоративной культуры и прикладным использованием в управлении полученных результатов:

– разнотой в трактовках содержания, структуры и функций организационной и корпоративной культур;

- ограниченность информационной базы в силу дефицита исследований корпоративной культуры российских предприятий, государственных и муниципальных органов;
- недостаток опыта использования результатов немногочисленных исследований в целях совершенствования культуры и деятельности организаций;
- ограниченность знаний многих руководителей и специалистов о возможностях корпоративной культуры и методах ее использования как инструмента совершенствования деятельности коммерческих предприятий, государственных и муниципальных органов.

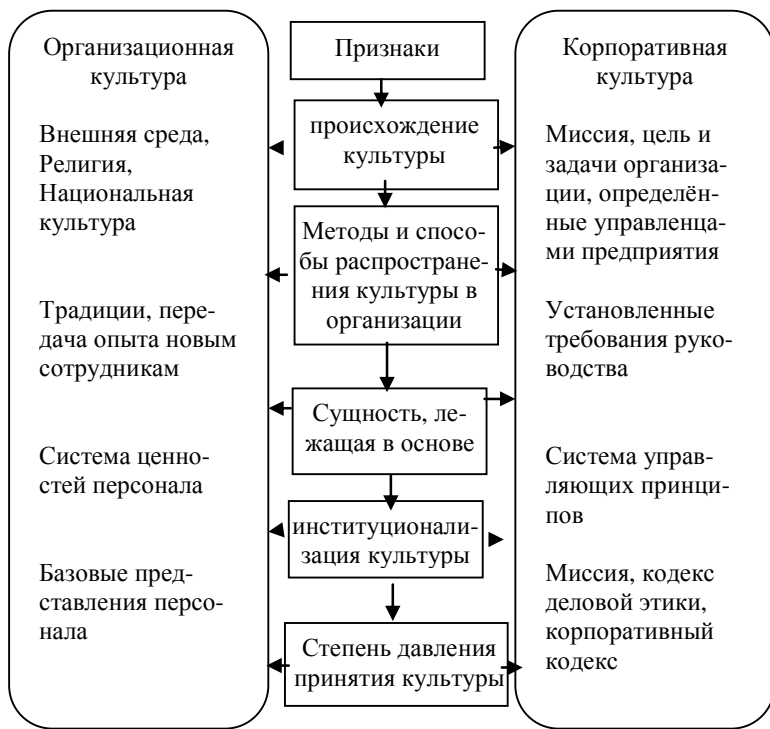


Рис. 1. Отличительные признаки организационной и корпоративной культур

...Организационно-культурная проблематика не получила в российской науке адекватной концептуальной и методической разработки. Это обстоятельство ограничивает возможности практического приме-

ния научных рекомендаций в целях совершенствования организации промышленных предприятий и побуждает к расширению и углублению исследований в указанном предметном поле.

Для того чтобы определить специфику корпоративной культуры организации, необходимо понять структуру взаимоотношений между основными участниками корпоративных отношений: топ-менеджерами (директоратом), наёмными работниками (менеджерами), акционерами и инвесторами. Нами выявлено, что субъектами отношений по формированию и реализации корпоративной культуры являются акционеры/инвесторы, топ-менеджеры и наемный персонал предприятия, а также дифференцированы их основные цели и механизмы, используемые в своих отношениях (рис. 2).



Рис. 2. Корпоративная культура как экономическая категория

На наш взгляд, объектом отношений акционеров/инвесторов, топ-менеджеров и наемного персонала предприятия являются формирование и реализация совокупности доминирующих стереотипов, ценностей и правил.

Субъекты отношений по формированию и реализации корпоративной культуры – акционеры и инвесторы, топ-менеджеры и наемный персонал предприятия – имеют свои конкретные интересы. Так, основной целью акционеров и инвесторов в процессе формирования и реализации корпоративной культуры являются коллективное и личное благосостояние предпринимателей, формирование имиджа фирмы, максимизация дохода на вложенный капитал.

Для достижения эффективного производства и реализации корпоративной культуры топ-менеджеры предприятия имеют следующие цели: личное благосостояние менеджеров высшего звена, увеличение размеров управляемого бизнеса, создание условий для всестороннего развития персонала. Следует отметить, что главной целью менеджеров является не максимизация благосостояния акционеров, а увеличение размеров управляемого бизнеса, что позволяет им увеличить собственную власть, претендовать на более крупные оклады, обеспечить спокойную, комфортную жизнь, удержать собственное положение в рамках данной корпорации и т.д. Если говорить об акционерах, то они в первую очередь стремятся к максимизации дохода на вложенный капитал. Менеджеры же стремятся минимизировать риски, а это мешает оптимизации структуры капитала (так как доля заемных средств при контроле менеджеров очень низка), не растет стоимость акций и т.п.

Существование подобного конфликта говорит о низкой корпоративной культуре, а это, в свою очередь, отрицательно влияет на инвестиционную привлекательность корпорации, что тормозит её развитие, ведёт к невозможности достижения целей организации.

Основными интересами наемного персонала предприятия в процессе формирования и реализации корпоративной культуры являются личное благосостояние трудового коллектива, всестороннее развитие личности.

Основная роль при согласовании интересов субъектов отношений по формированию и реализации корпоративной культуры принадлежит топ-менеджерам предприятия, которые создают информационно-нормативную базу, выполняют требования руководства к имиджу фирмы и корпоративной культуре, формируют систему управляющих принципов, кодекс корпоративной культуры или деловых

вой этики, прививают основы корпоративной культуры всему персоналу, формируют систему мифов, ценностей, правил, традиций, стереотипов поведения, регулируют социальную и производственную сферы и т.п.

Таким образом, мы можем сказать, что как экономическая категория корпоративная культура характеризует отношения между акционерами и инвесторами, топ-менеджерами и наёмным персоналом предприятия в процессе формирования и реализации совокупности доминирующих стереотипов, ценностей и правил с целью повышения эффективности социально-экономической деятельности предприятия.

Глава 2. ПРАКТИКООРИЕНТИРОВАННЫЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Аксакова А.Н.

Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности

Источник: // Управление персоналом. – 2009. – № 13 (215). – С. 53–56.

Как известно, организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности [1]. А потому ей органично присущи типовые особенности, формирующиеся под прямым воздействием набора факторов внутреннего и внешнего характера. В этом контексте правомерно говорить о существовании объективного множества типов организационных культур [2] и рациональной обусловленности исследований в данном направлении.

Большое количество типологий говорит о факте многоаспектности её исследования; выбор того или иного типа с целью охарактеризовать действующую организацию всецело зависит от восприятия данной проблемы конкретным менеджером, и, порой, приводит к выработке собственной типологии, так как идеального совпадения характеристик на практике не встречается....

Корпоративный стандарт – согласованный и утверждённый внутренний нормативный документ, устанавливающий комплекс требований к организации деятельности исполнителей, круг ответственных лиц за их соблюдение, систему вознаграждения/наказания за выполнение/невыполнение установленных норм, являющийся необходимым и достаточным основанием для определения перечня контрольных критериев оценки (контрольных точек). Основной целью его внедрения является, прежде всего, повышение эффективности деятельности компании через всестороннее глубокое описание деятельности работников при одновременном построении межуровневых взаимоотношений. Сово-

купность утвержденных и действующих корпоративных стандартов, как в отдельных структурных подразделениях, так и в целом по предприятию, формирует систему, управленческое воздействие которой основано на фиксации и статистическом отслеживании колебаний по основным количественным и качественным показателям, являющихся опорными при проведении оценки эффективности реализации соответствующих требований.

Элементы организационной культуры компании, занимающейся построением и развитием системы корпоративных стандартов, отражены в текстах регламентирующих документов внутриорганизационного характера (рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязь элементов организационной культуры и корпоративных стандартов деятельности

Культура корпоративных стандартов – совокупность формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала

данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворённости работников условиями труда, уровня продуктивности и эффективности трудовой деятельности исполнителей, а также использования производственных мощностей, сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, выраженных в корпоративных стандартах деятельности работников.

В структуре организационной культуры корпоративных стандартов мы выделяем, вслед за Э. Шейном [3], три основных уровня: поверхностный, подповерхностный и глубинный (рис. 2).

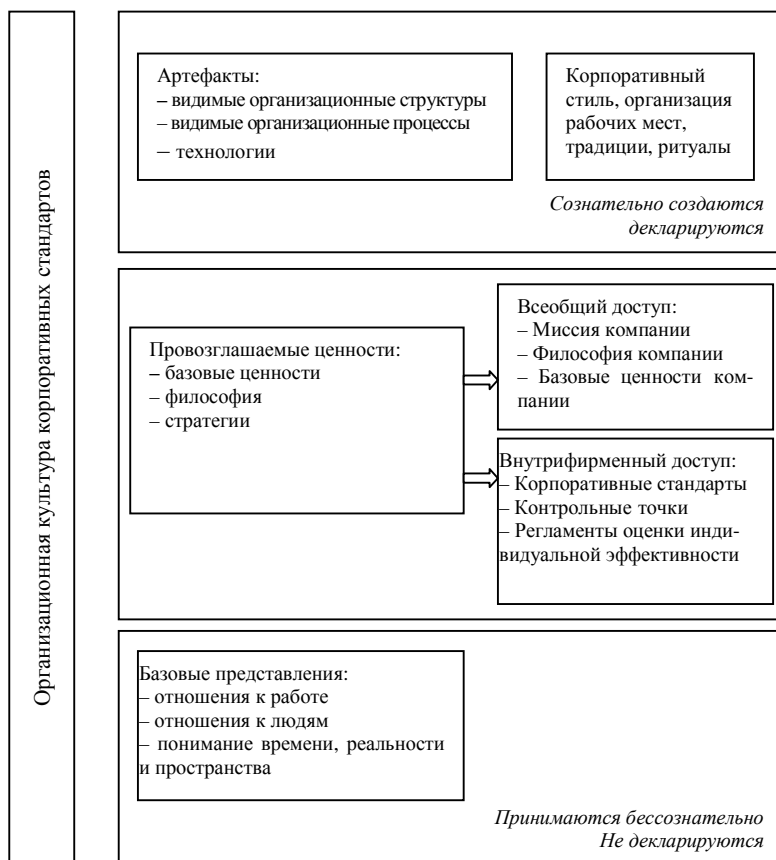


Рис. 2. Структура культуры корпоративных стандартов

Ключевое отличие заключается в выделении на подповерхностном уровне ряда составных элементов, находящихся исключительно во внутрифирменном доступе:

- 1) корпоративных стандартов деятельности;
- 2) контрольных точек;
- 3) регламентов оценки индивидуальной эффективности.

Указанное отличие является одной из особенностей культуры корпоративных стандартов наряду с:

- прозрачностью культуры корпоративных стандартов (простота и доступность изучения каждым работником; ежедневная открытая декларация норм и ценностей компании);

- сбалансированностью в рамках культуры корпоративных стандартов личных и организационных целей (создание системы материальной и моральной мотивации работников на достижение поставленных задач);

- способностью работников влиять на часть элементов организационной культуры (возможность изменения системы корпоративных стандартов, параметров оценки индивидуальной эффективности и технологии работы на различных иерархических уровнях);

- снижением показателей тревожности;
- опорой на главенство материальной мотивации (при поддержке нематериальной мотивации);

- возможностью определения работников, игнорирующих корпоративные ценности и принципы;

- возможностью систематической оценки уровня экономической эффективности культуры корпоративных стандартов и т.д.

Экономическая эффективность культуры корпоративных стандартов может быть определена путём анализа динамики статистических данных по уровню выполнения требований корпоративных стандартов (контрольные точки показателей эффективности и продуктивности деятельности исполнителей) и степени реализации плановых показателей индивидуальной эффективности работников....

Следует отметить, что культура корпоративных стандартов доступна к формированию в достаточно развитых организациях, распределивших границы ответственности исполнителей, перечень приемлемых норм и правил поведения. На вновь образовавшихся предприятиях руководство столкнётся с такими проблемами, как:

- отсутствие полной картины, взгляда «со стороны» на культуру компании, что будет существенно затруднять написание регламентов деятельности;

- необходимость существенных материальных вложений в развитие и поддержание корпоративной культуры стандартов (содержание

штата работников, занимающихся разработкой, внедрением и сопровождением системы);

– необходимость идейного лидера, курирующего внедрение, развитие и поддержание системы корпоративных стандартов.

Развитие культуры корпоративных стандартов сопровождается существенным снижением материальных и временных затрат и идёт, как правило, по схеме «расширение – классификационное дифференцирование – сужение – становление – обновление».

Расширение – увеличение количества корпоративных стандартов, вызванное стремлением руководства компании к всеобщей регламентации различных рабочих процедур.

Классификационное дифференцирование – перегруппировка корпоративных стандартов деятельности по критерию перечня участников, признакам сферы действия и способа мотивационного воздействия, обуславливаемая оптимизацией соотношения регламентирующей и стимулирующей частями стандартов.

Сужение – уменьшение количества корпоративных стандартов деятельности вследствие проведения более глубокого и всестороннего мониторинга уже сформированной системы и обнаружения необходимости объединения, поглощения или отмены части стандартов.

Становление – состояние культуры корпоративных стандартов, характеризующее относительной стабильностью перечня корпоративных стандартов деятельности и обладающее качествами полноты требований и широты охвата контактной аудитории.

Обновление – периодическое совершенствование культуры корпоративных стандартов с целью сохранения целостности и актуальности последней.

В зависимости от принимаемых ценностей руководство компании может изменять содержание корпоративных стандартов деятельности исполнителей. В таком случае организационная культура в целом будет претерпевать изменения с той степенью интенсивности, которая возможна с учётом времени адаптации и ликвидации сопротивления переменам. Данный факт обуславливает потенциальное существование бесконечного множества подвидов культур корпоративных стандартов как совокупности правил, норм, традиций и т.д.

Показательна прямая зависимость между уровнем развития культуры, выявленном с использованием традиционных методик оценки, и степенью разработанности культуры корпоративных стандартов деятельности на основании анализа динамики статистических данных по ранее упомянутым направлениям.

Нетрудно заметить, что изменение уровня развития культуры корпоративных стандартов приводит к однонаправленному изменению

уровня развития организационной культуры и уровня выполнения планов по продаже нормо-часов. Как следствие, можно говорить о возможности оценки культуры корпоративных стандартов как отдельного и самоценного типа организационной культуры компании, обладающего классификационной дифференциацией.

С учётом особенностей современной экономической обстановки и общемировых тенденций стандартизации и документального закрепления процессов компании мы предлагаем два основных фактора внутренней среды предприятия в качестве оснований для классификации:

- 1) разработанность/отсутствие корпоративных стандартов;
- 2) соблюдение/игнорирование норм корпоративных стандартов.

Типология включает четыре типа организационной культуры (рис. 3):

- 1) эффективная культура корпоративных стандартов («выигрываем по правилам»);
- 2) формализованная культура корпоративных стандартов («плывём по течению»);
- 3) реверсивная организационная культура («живём в хаосе»);
- 4) неразвитая культура корпоративных стандартов («помним о главном»).



Рис. 3. Типология организационных культур корпоративных стандартов

Эффективная культура корпоративных стандартов («выигрываем по правилам»), совмещающая их разработанность и соблюдение соответствующих требований, обладает следующими основными характеристиками:

1. В части ответственности работников:
 - поступательное переложение ответственности по направлению увеличения иерархического положения работников в компании;
 - сочетание индивидуальной и коллективной ответственности.

2. По направлению порядка формирования культуры компании:
- поддержание духа конкуренции в совокупности со стремлением сближения работников различных представительств компании посредством организации совместных корпоративных мероприятий;
 - организация открытой и максимально быстрой обратной связи;
 - стремление уравнивания организационных целей и целей работников;
 - невозможность игнорирования или контраргументирования существующей организационной культуры в силу поддержки, оказываемой основной организационной культуре; формирование субкультур по степени совпадения с ценностями культуры организации возможно лишь по типу неконфликтующих субкультур;
 - умеренная политика открытых коммуникаций;
 - преемственность в отношении ценностей культуры – правообладателей торговых марок.
3. В части приоритетов работы с персоналом компании:
- обучение и аттестация; заинтересованность руководства в повышении квалификации сотрудников;
 - приоритет профессиональных знаний и высокого уровня разделения ценностей компании перед возрастом и опытом.
4. В части регламентации деятельности исполнителей:
- поощрение полной регламентации деятельности и инициатив в отношении построения и/или аргументированного изменения соответствующих регламентов;
 - приоритет адаптации существующих в компаниях – правообладателях торговых марок методов работы по отношению к созданию собственных.

Формализованная организационная культура (или культура «плывем по течению») характеризуется наличием четко структурированного, развитого перечня корпоративных стандартов с одновременным игнорированием прописанных норм со стороны работников компании. Причинами формализации могут служить как сильное сопротивление переменам со стороны персонала, в случае если стандартизация проводилась недавно и в сжатые сроки, так и невнимание к соблюдению требований руководства. Как результат, контраргументирование существующей организационной культуры в силу слабости или недостаточности менеджерской поддержки или отсутствия желания выполнять то, что не поощряется.

Неразвитая культура (или культура «помним о главном»), как правило, предшествует развитию эффективной культуры корпоративных стандартов. Работники в полной мере проинформированы о сути требований внутриорганизационных регламентов и следуют им. Однако в

силу различных обстоятельств, в компании описаны лишь основные процессы, степень детализации корпоративных стандартов невелика.

Реверсивная культура (или культура «живем в хаосе») полностью соответствует своему названию: нормы и ценности при необходимости «разворачиваются» на 180 градусов. Стабильность отсутствует как данность, и работникам для достижения успеха требуется гибкость и определённого рода нейтральность жизненных позиций. Корпоративных стандартов или каких-либо других регламентов руководством не разрабатывается; существующая система документирования не успевает адекватно реагировать на изменения настроений. Работники предпочитают следовать за наиболее значимой на текущий момент в компании фигурой.

В общем случае типологии организационных культур не только опираются на различные фундаментальные аспекты, но и весьма самостоятельны в конкретных проявлениях. Большое количество признанных классификаций говорит о факте многоаспектности исследований в заданном направлении; выбор того или иного типа культуры в целях охарактеризовать действующую организацию всецело зависит от восприятия данной проблемы конкретным менеджером, и, порой, приводит к выработке собственной типологии, так как идеального совпадения характеристик на практике не встречается. Несмотря на методологические трудности, проблема развития организационной культуры является чрезвычайно актуальной в настоящее время в нашей стране. Формирование положительной культуры выведёт любое предприятие на новый уровень развития, характеризующийся максимально эффективным использованием как материальных, так и трудовых ресурсов.

1. Занковский, А.Н. Организационная психология / А.Н. Заиковский / URL: www/socioego.ru/teoriya/istoch/zanc/cultural.html.

2. Смит, Д. Организационная культура и управление / Д. Смит. – М.: Высшая школа, 1992. – С. 23.

3. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002.

Козлов В.

Проблема единства организационной культуры компании

Источник: // Управление персоналом. – 2008. – № 9 (187). – С. 53–56.

Важнейшей проблемой на современном этапе развития бизнеса является проблема единства и разделяемости сотрудниками организационной культуры той компании, в которой они работают.

Современная структура организационной культуры компании выглядит следующим образом (рис. 1).

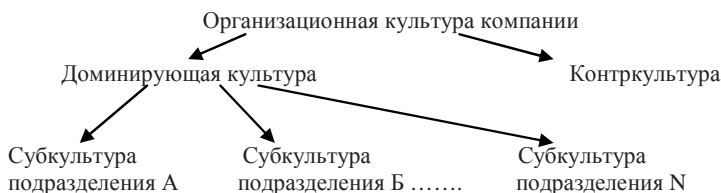


Рис. 1. Структура организационной культуры компании

Доминирующая культура, разделяемая большинством сотрудников компании, выражает основополагающие ценности компании.

Субкультура, согласно краткому словарю по социологии, – это культура какой-либо социальной или демографической группы. В крупной организации это культура подразделений, которая сформирована в рамках доминирующей организационной культуры, но имеет свои специфические черты.

Контркультура – культура, противодействующая доминирующей организационной культуре. Выделяются следующие элементы противодействия [1]:

- а) прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры;
- б) оппозиция структуре власти;
- в) оппозиция образцам отношений.

Сотрудников, которые, как правило, не воспринимают корпоративную культуру и не вписываются в нее, иногда называют «вирусами организации» [2]. Подобно вирусам, они начинают активно бороться с ней. С одной стороны, они оказывают отрицательное воздействие на жизнедеятельность организации, а с другой – могут вносить инновационные элементы и способствовать ее развитию.

Специалисты в области организационной культуры считают, что в компаниях потенциально заложено множество субкультур, любая из них может стать доминирующей, если она воспринимается руководством как интегрирующий элемент. Топ-менеджеры, разрабатывая стратегию развития компании, могут способствовать постепенному образованию субкультур, что не всегда соответствует ожиданиям персонала.

С точки зрения тенденций бизнеса XXI века ожидания индивидов в организации концентрируются вокруг:

- поиска оригинальности и творческого характера работы;

- решения вопроса об увлекательности и интенсивности работы;
- соотношения степени ответственности и риска;
- прав и обязанностей на работе;
- обеспечения гарантий роста и развития;
- желания видеть элементы эмоционального лидерства в действиях своих руководителей.



Рис. 2. Алгоритм анализа корпоративной культуры

Для каждого сотрудника комбинация отдельных ожиданий, формирующая его обобщённое ожидание по отношению к организации, различна. Чтобы состыковывать ожидания персонала и организации друг по отношению к другу и тем самым устранять или минимизировать воздействие субкультур, важно чётко представлять, на какое место претендует сотрудник и какую роль может поручить ему организация.

Совпадение ожиданий сотрудников и руководителя даёт возможность организации более эффективно двигаться в реализации миссии и стратегии.

Следует иметь в виду, что одна из существующих опасностей на стадии бурного роста организации – тенденция размывания корпоративной культуры новыми сотрудниками. Для её преодоления необходимо как минимум следующее: формализовать правила, нормы поведения; принимать на работу новых сотрудников, способных воспринимать организационные ценности. Но первоначально требуется грамотный анализ существующей организационной культуры (рис. 2).

Для оценки степени разделяемости корпоративной культуры и преобладающих в ее структуре ценностей возможно использование метода анализа степени разделяемости ценностей (см. Практикум 1).

1. Карташова, Л.В. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: «Инфра-М», 2000. – С. 189.

2. Михалковская, Н. Типы корпоративных культур и внутрикультурные вирусы / Н. Михалковская // URL: www.protocol21vek.ru.

Черных Е.

Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений

Источник: // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 66–69.

Руководителей и менеджеров по управлению персоналом сегодня волнует вопрос, как сделать «человеческий потенциал» предприятия фактором устойчивого получения прибыли, то есть речь идёт о капитализации человеческого потенциала. Люди, соответственно подготовленные и рационально, с учётом способностей и возможностей каждого распределённые по рабочим местам, должны приносить предприятию больше, чем тратится на их заработную плату плюс затраты на обеспечение и воспроизводство их деятельности. Сотрудники становятся факторами формирования конкурентного преимущества предприятия. Одно и то же оборудование, сырьё, материалы принципиально доступны всем конкурентам. Единственное, чем предприятия могут отличаться друг от друга – это особенности и тонкости технологии и способов организации работы, определяемые

организационной культурой, которые дают реальное конкурентное преимущество. Организационная культура есть тот элемент организации, который позволяет сделать бизнес-идею реализуемой и эффективной, достичь эффективности труда и извлечь выгоду из обладания интеллектуальной собственностью. Инвестиционная привлекательность компании также напрямую зависит от существующей организационной культуры. Следовательно, организационная культура предприятия может оказывать непосредственное влияние на экономические параметры функционирования предприятия и является важнейшим резервом роста экономической эффективности.

Внутренние характеристики организационной культуры трудно измеряемы, и их изучение связано с большими административными издержками, так как требует проведения серьёзных исследовательских и аналитических работ: масштабных опросов и интервью с сотрудниками на всех уровнях организационной иерархии. Изучение и измерение организационной культуры приобретает значимость в контексте создания инструментария принятия важнейших управленческих решений как на уровне организации в целом, так и в сфере управления персоналом. Специфика организационной культуры выражается в конечном итоге в определенном поведении работников по отношению к разным группам (коллеги, руководство, клиенты, конкуренты, поставщики, акционеры и др.). Это поведение наблюдаемо, и его можно измерить. Таким образом, нормы, верования, предположения отражаются на поведении и действиях людей, а от поведения простых сотрудников и руководства зависит эффективность принятия и выполнения управленческих решений и общие результаты работы организации. Рассматриваемая ниже модель организационной культуры Дэниэля Дэнисона, совершив поистине революционный прорыв в изучении и измерении организационной культуры предприятия, дала возможность осуществить переход от неосознаваемых, почти изотерических категорий к реальным и измеряемым параметрам.

Данная модель организационной культуры появилась в результате пятнадцати лет исследований доктора Дэнисона, профессора организационного развития в Международном институте развития управления в Лозанне, Швейцария. Дэнисон изучал корреляцию между определёнными чертами организационной культуры и организационной эффективностью. Рассматриваемые в модели черты культуры: приспособляемость, миссия, последовательность и вовлечённость.

Исходя из модели, организационную культуру можно представить в виде круга (см. рис. 1 Практикум 2). Горизонтальный разрез делит организационные параметры на внутренний фокус (нижняя часть рисунка) и внешний фокус (верхняя часть рисунка). Вовлечённость и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние. Вертикальный разрез проводит черту между гибкой организацией (левая половина на рисунке) и стабильной организацией (правая половина рисунка). Вовлечённость и адаптивность имеют определяющее значение для организационной гибкости и изменений, напротив, согласованность (постоянство) определяют способность организации к стабильности и управляемости.

Для измерения организационной культуры был составлен специальный опросник, состоящий из 60 утверждений, разделённых на 4 группы, каждая из которых описывает специфические аспекты культуры в рамках 4 характерных черт, определённых профессором Д. Дэнисоном (см. Практикум 2).

Данная модель преодолевает недостатки других моделей организационной культуры, например, моделей В. Сате, Т. Питерса и Р. Уотермана, Т. Парсонса, Р. Квина и Аж. Рорбаха («Конкурирующие ценности и организационная эффективность»):

1. Основана на реально наблюдаемом поведении индивидов.
2. Создана и спроектирована для деловых кругов.
3. Использует бизнес-язык и терминологию для описания параметров на экономическом уровне.
4. Связана с основными экономическими результатами деятельности предприятия.
5. Модель можно быстро и легко применить.
6. Модель применима на всех уровнях организации.
7. Перевод полученных результатов в графический профиль облегчает визуальное восприятие.

Следует заметить, что представленные результаты были получены на данных опросов западных компаний. В 1997–1998 гг. аналогичное исследование было проведено в Москве и Санкт-Петербурге среди иностранных компаний, работающих на российском рынке, с головным офисом в Канаде, Германии, Финляндии, Франции, Швеции и США. В целом результаты модели подтвердились: корреляции между чертами организационной культуры и показателями эффективности были значимы.

В российском контексте культурные параметры лучше объясняют долю рынка, рост продаж и прибыльность, чем аналогичные параметры американских предприятий, зато хуже объясняют общую эффективность деятельности, удовлетворённость работников, качество и развитие продукта.

Для западных фирм, работающих на российском рынке, вовлечённость и приспособляемость влияют на общую эффективность, прибыльность и развитие продукта; вовлечённость и миссия влияют на долю рынка, рост продаж, удовлетворённость работников и качество продукта. Согласованность в качестве параметра оргкультуры не оказывает значимого влияния на экономическую эффективность компании. Тем не менее, к результатам российского исследования следует относиться осторожно, т.к. объём выборки был небольшим, оценка финансовых показателей из-за трудностей получения сопоставимой информации по стандартам международной отчётности производилась на основе экспертных оценок опрашиваемых по шкале Лайкерта (каждый параметр организационной деятельности нужно было оценить от 1 до 5 баллов, при этом «1» – минимальный балл и означает «очень низкий уровень», «5» – максимальный балл и означает «очень высокий уровень»). После экономического кризиса в деятельности многих компаний произошли изменения, поэтому для выявления современных характеристик и параметров влияния организационной культуры на эффективность организации было бы целесообразно проводить аналогичный мониторинг с периодичностью раз в два-три года.

Сейчас российская экономика находится в фазе относительной стабильности и некоторого экономического роста, поэтому в данный момент важно уловить новые тенденции в сфере управления, начать использовать новые методы. Рассмотренную модель, наряду с общеорганизационными задачами, целесообразно использовать для обоснования принятия управленческих решений в следующих ситуациях: слияния и поглощения; реструктуризация отрасли; создание нового предприятия; приход нового руководителя; кризис или упадок предприятия; применение новой стратегической инициативы; выстраивание клиентоориентированного сервиса.

Несмотря на наличие административных издержек, западная практика показывает, что применение результатов могли на практике увеличивать удовлетворённость работников и клиентов, повышает производительность труда, отдачу от активов и инвестиций. Кроме менеджеров по персоналу, которые получают ясное и чёткое пони-

вание организационной культуры предприятия, может быть очень полезна как для руководства компании, если требуется быстро принимать управленческие решения, так же для внешних консультантов для проведения экспресс-мониторинга ситуации и получения первичной картины организации. Можно анализировать сильные и слабые стороны организации, прогнозировать возможности и опасности, т.е. проводить SWOT-анализ, не прибегая к трудоёмкому анализу финансовых коэффициентов и бухгалтерской отчётности. Модель дает возможность чётко выстраивать долго-, средне- и краткосрочные задачи организации в соответствии с желаемыми результатами на каждом из временных промежутков. Модель позволяет определять, в каждой организационных подсистем (производство, маркетинг, продажи, логистика, управление персоналом, НИОКР и др.) потенциально возможно появление проблем, и принимать соответствующие решения о корректировке целей и задач фирмы, изменении методов ведения бизнеса и внутрифирменного управления.

Глава 3. ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Шмакова Е.Д.

Формирование и развитие корпоративной культуры, способствующей поддержанию организационных изменений компании

Источник: // Менеджмент сегодня. – 2008. – №04 (46). – С. 242–252

Часто компании недооценивают степень влияния корпоративной культуры на стратегическое развитие бизнеса в целом, а между тем именно эффективная реализация программ внедрения организационных изменений позволяет им достичь основных целей и задач. Автор знакомит читателей с практикой формирования и развития корпоративной культуры, а также с угрозами, которые могут возникнуть при реализации данного проекта. Статья имеет прикладной характер и может помочь при проведении внутрикорпоративных преобразований.

Большинство ведущих мировых компаний всё больше внимания обращают на проблемы корпоративной культуры, поскольку очевидно, что слагаемыми успеха в бизнесе и залогом успешной реализации стратегических целей и задач являются не только совершенная технологическая цепочка производства, но и сотрудники, работающие в организации, социально-психологический климат в команде, степень заинтересованности персонала в результате коллективной деятельности.

Корпоративная культура даёт сотрудникам возможность отождествлять себя с компанией, формирует и развивает чувство приверженности, ответственности за все события, которые происходят в организации, способствует осознанию работниками важности коммуникаций, создает основу для стабильности, контроля и едино заданного направления движения.

Роль корпоративной культуры в системе управления компаний. Роль корпоративной культуры в системе управления весьма значительна, и недооценка её может привести к снижению эффективности деятельности компании в целом.

Регламентация и оптимизация основных элементов системы управления является важным, но отнюдь не последним звеном в цепочке создания конкурентных преимуществ. Закономерным и логичным следствием выступает «развитость» корпоративной культуры, поддерживающей изменения. Корпоративная культура является неким незримым компонентом, связывающим воедино элементы системы управления, что позволяет эффективно и безболезненно проецировать все проекты на существующую систему управления. Чётко прописанный регламент взаимодействия и коммуникаций сотрудников, культура принятия и исполнения управленческих решений позволят компании достигать большего эффекта от оптимизации тех или иных элементов системы управления.

При проектировании и оптимизации системы управления необходимо не только добиваться процессуальной целесообразности, но и формировать правильное отношение к этим мероприятиям со стороны сотрудников компании, что будет являться причиной успешной реализации всех управленческих решений.

Перед тем как приступить к обсуждению процесса формирования желаемого образа корпоративной культуры, хотелось бы отметить те отличительные черты, которые присущи сложившейся корпоративной культуре многих компаний:

- отсутствие единого видения корпоративной культуры в компании;
- разрозненность сотрудников и подразделений в процессе осуществления своей деятельности;
- дублирование функций сотрудниками внутри подразделения и подразделениями в целом;
- отсутствие органа, координирующего и контролирующего деятельность подразделений в сфере корпоративной культуры;
- отсутствие документов, которые регламентировали бы проведение мероприятий, относящихся к корпоративной культуре.

Конечно же, мы обратили внимание на часто возникающие проблемы и пробелы, однако, возможно, в ваших компаниях вы обнаружите ещё какие-либо «подводные камни». Ситуация в отношении «развитости» корпоративной культуры зависит от множества факторов, которые оказывают прямое влияние на основные элементы культуры.

Весьма важным оказывается выявление, чёткое понимание и принятие абсолютно всех проблем, связанных с процессом становления

корпоративной культуры, поскольку от этого зависит, какие именно мероприятия необходимо будет реализовать, чтобы добиться успеха.

Процесс формирования корпоративной культуры. Основными инициаторами процесса формирования и развития корпоративной культуры должны выступать топ-менеджеры компании, которые впоследствии станут одними из ключевых «провайдеров» организационных изменений.

Главные направления развития корпоративной культуры таковы:

- формирование и реализация единого видения корпоративной культуры в компании;
- формирование имиджевой и брендовой стратегий, разработка элементов дизайна и внедрение корпоративного стиля в компании (возможно, с привлечением внешних консультантов);
- формирование и развитие делового этикета (корпоративного поведения) в компании;
- интеграция в процесс обучения и развития персонала пропаганды внутрикорпоративных норм и ценностей, в первую очередь для молодёжи и кадрового резерва;
- разработка инструментария и методологии мотивационной политики;
- организация и управление исполнительской дисциплины на всех уровнях управления компанией;
- организация и управление процессом внутренней пропаганды;
- организация и проведение внешних PR-мероприятий, формирование взаимоотношений со СМИ;
- дизайн, полиграфия и выпуск корпоративного издания;
- организация и проведение корпоративных, праздничных и культурно-массовых мероприятий;
- сохранение существующих и формирование новых традиций в компании;
- участие в благотворительных и спонсорских мероприятиях.

Ключевым моментом процесса формирования корпоративной культуры должно стать единое и ясное видение её желаемого образа. Видение – это то, над чем мы должны работать, чему уделять внимание и, наконец, что будет являться результатом наших целенаправленных действий.

Принципами, которыми должно обладать успешно сформированное и принятое менеджментом видение, являются:

- достижимость (осуществимость) – видение разрабатывается таким образом, чтобы не возникло трудностей с его реализацией;
- чёткость – чёткая и понятная для всех сотрудников компании формулировка, исключая двоякую трактовку и ложное понимание смысла;

– согласованность – видение разрабатывается в соответствии со стратегией развития компании и исключает всевозможные противоречия;

– открытость – видение корпоративной культуры своевременно доводится всеми руководителями подразделений до сотрудников компании.

Хотелось бы обратить ваше внимание ещё на один очень важный аспект. В большинстве компаний основной проблемой на пути формирования единого и чёткого понимания того, какой должна быть культура, является отсутствие единства профессионального языка. После разговора с менеджерами напрашивается следующий вывод: под корпоративной культурой они понимают всё, что угодно, но только не то, что необходимо.

Порой складывается обратная ситуация, когда, употребляя различную терминологию, менеджеры в конечном итоге говорят об общих ожиданиях и видении. В связи с этим очень важно достичь единства профессионального языка для получения результата.

В процессе формализации корпоративной культуры стоит уделить особое внимание некоторым мероприятиям.

– Проведение интервью с руководителями высшего уровня управления компанией, а также с руководителями подразделений среднего уровня управления, которые непосредственно задействованы в процессе формирования и развития корпоративной культуры.

– Разработка и доведение до сведения всех сотрудников концепции формализации и развития корпоративной культуры.

– Разработка документов, регламентирующих деятельность компании в сфере формализации корпоративной культуры.

Основными документами, посредством которых менеджеры последовательно должны информировать сотрудников о процессе формирования и развития культуры в компании, могут выступить «Положение о корпоративной культуре» и «Кодекс корпоративной этики». «Положение» позволит сотрудникам понять актуальность и необходимость развития корпоративной культуры, предоставит возможность разобраться в основных составляющих процесса, разграничит сферы полномочий и ответственности, а также познакомит с системой оценки эффективности процесса. Кодекс корпоративной этики станет неким сводом нравственных внутрикорпоративных норм и правил поведения, предписанных сотрудникам компании к исполнению. Успешное внедрение данного документа повысит привлекательность компании в глазах внешнего окружения и эффективность межличностного взаимодействия сотрудников. Чтобы этот документ стал «живым» и интересным, необходимо провести ряд тренингов и деловых игр для руководителей структурных подразделений. Эти менеджеры и будут являться в компании одними из

основных коммуникаторов и агентов изменений, служить примером того, как необходимо работать, чтобы добиться успеха.

При разработке и оформлении документальной части проекта используется терминология, доступная для понимания абсолютно каждому сотруднику компании. Любой документ должен быть прост, понятен, должен исключать двоякую трактовку того или иного понятия корпоративной культуры, чтобы после ознакомления с ним у сотрудника возник живой интерес и осознание причастности к предпринимаемым в данном направлении мероприятиям.

Говоря о практической реализации тех документов, о которых было рассказано выше, хотелось бы привести примеры их возможной структуры.

«Положение о корпоративной культуре»

Регламент может освещать следующие аспекты формирования и развития корпоративной культуры.

1. Общие положения: регламент разработки, согласования и утверждения; порядок пересмотра; основные понятия.

2. Корпоративная культура в компании: роль корпоративной культуры в системе управления; видение корпоративной культуры; ключевые факторы успеха корпоративной культуры; элементы корпоративной культуры; принципы корпоративной культуры; функции корпоративной культуры; факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.

3. Регламент формализации и развития корпоративной культуры в компании: основные направления формализации и развития корпоративной культуры; порядок формализации и развития корпоративной культуры; подразделения, непосредственно способствующие развитию корпоративной культуры; документы, регламентирующие основные элементы корпоративной культуры.

4. Оценка корпоративной культуры в компании (данный раздел регламентирует ключевые показатели эффективности внедрения корпоративной культуры, процедуры оценки процесса её развития, периодичность проведения оценки).

5. Ответственность (в этом разделе должны быть освещены вопросы ответственности за соблюдение положений регламента и контроль исполнения).

«Кодекс корпоративной этики» – документ, который может содержать в себе различный набор разделов, поскольку этот регламент является индивидуальным отображением психологии ведения бизнеса компании. Особое место в нем должен занимать раздел, регулирующий политику взаимоотношений с внутренним и внешним окружением. Так, например, в целях формирования эффективных межличностных комму-

никаций будет уместной регламентация взаимодействий между коллегами, между руководителями и подчиненными, взаимоотношений с деловыми партнёрами по бизнесу и клиентами, а также политики построения коммуникаций с акционерами.

Безусловно, выше перечислены разделы, рекомендованные к включению в структуру регламента, однако, если менеджеры посчитают необходимым дополнительно осветить какие-либо направления, – это только улучшит содержательную часть документа и повысит степень понимания происходящего сотрудниками, а следовательно, и интерес их к данному направлению в компании.

«Настольная книга сотрудника». Ещё одним важным документом, которым должна располагать компания, является Employee Handbook, что в переводе с английского означает – «Настольная книга сотрудника». Этот документ незаменим на различных стадиях и этапах развития как корпоративной культуры, так и системы управления персоналом в целом. Данный регламент представляет собой некий «путеводитель по компании» и полезен не только для новичков, но и для сотрудников, успешно работающих в компании уже не один год. Содержательное наполнение и размеры документа зависят в первую очередь от целей и задач, которые поставлены руководством компании. Исходя из опыта, могу сказать, что подобного рода регламенты обычно весьма объемны. Однако, несмотря на это, интерес к ним только возрастёт, если разместить в них множество полезной информации и ссылок на её источники. При разработке данного вида документа необходимо соблюдать следующие принципы:

- избирательность и лаконичность – документ должен содержать только лишь информационные ссылки на основные регламенты, в которых можно отыскать необходимую и актуальную информацию;

- актуальность – в документе должна быть размещена информация, которая отвечает реалиям, существующим в компании, при малейших организационных изменениях необходимо своевременно вносить соответствующие изменения;

- ориентированность на сотрудника – вся информация излагается на едином профессиональном языке, понятном как топ-менеджерам компании, так и рядовым сотрудникам.

Кроме перечисленных ключевых документов, составляющих основу процесса формализации корпоративной культуры, безусловно, существуют и другие, наличие которых способно повысить информированность сотрудников и понимание ими системы управления в компании. Такими документами могут выступать: «Положение о стратегических целях и задачах»; «Положение о внутренней PR-деятельности»; «Кодекс корпоративного управления»; «Положение о проведении корпоратив-

ных, праздничных и массовых мероприятий»; «Положение о культуре исполнения в компании».

Наличие всех необходимых документов само по себе не является залогом успешного внедрения и последующего развития корпоративной культуры. Важно помнить о том, что это всего лишь первый шаг на пути успешной реализации процесса формализации культуры, проще говоря, регламентации основных направлений деятельности.

Также хотелось бы сказать о том, что процесс регламентации корпоративной культуры, как, впрочем, и её развития, – это в первую очередь работа команды менеджеров, чётко понимающих и осознающих абсолютно все аспекты и проблемы происходящего в компании. Другими словами, это коллегиальная работа и сфера ответственности многих менеджеров. Если все перечисленные регламенты – результат работы одного менеджера, то можно с уверенностью сказать, что проект не увенчается успехом. В связи с этим для повышения эффективности реализации проекта в сфере корпоративной культуры необходимо формировать рабочие группы.

Ещё одним успешным фактором на пути эффективной регламентации и развития корпоративной культуры является создание комитета по корпоративной культуре. Немало компаний инициируют формирование такого внутрикорпоративного органа, способного быть индикатором тех мероприятий, которые проводятся в рамках корпоративной культуры. Комитет должен выступать в качестве высшего коллегиального органа, координирующего и контролирующего процесс формализации и развития корпоративной культуры. Часто руководство данным комитетом возлагается на HR-директора, однако вместе с тем компания может оставить за собой право избирать на данную позицию того менеджера, которого посчитает подходящим.

Основными задачами комитета по корпоративной культуре можно считать следующие: разработка видения корпоративной культуры компании; постановка задач, контроль разработки основных регламентов и реализации мероприятий по формализации и развитию корпоративной культуры, назначение ответственных за исполнение данных мероприятий; оценка деятельности структурных подразделений и компании в целом по развитию корпоративной культуры.

Членами комитета могут быть директора по функциональным направлениям либо руководители подразделений, отличающиеся способностью генерировать идеи касательно видения корпоративной культуры и представлять директоров на заседаниях. Кандидатуры членов комитета могут быть представлены директорами по функциональным направлениям.

Хотелось бы акцентировать ваше внимание на нескольких моментах, о которых не стоит забывать, говоря о деятельности комитета по

корпоративной культуре. Важно помнить о том, что для членов комитета данная функциональная деятельность не является основной. Другими словами, сфера их ответственности ограничивается другими рамками, и злоупотреблять их вниманием и временем не стоит. В связи с этим регламент проведения заседаний должен быть чётко сформирован и отлажен. Заседания созываются председателем комитета по мере необходимости, однако не реже одного раза в квартал. Чтобы избежать в ходе заседаний «бурных» и неконструктивных дискуссий вам следует заранее ознакомить всех членов комитета по корпоративной культуре со всей необходимой информацией и материалами для предварительного ознакомления и обсуждения. Это следует сделать не менее, чем за две недели до дня проведения заседания. Подготовку материалов к заседаниям комитета, как показывает успешная практика автора, должны осуществлять структурные подразделения компании, за каждым из которых закреплены определённые направления корпоративной культуры.

Перед тем как перейти к обсуждению наиболее интересного этапа при внедрении корпоративной культуры – процедуры организационных изменений – давайте подведём итог и объединим все вышесказанное в некий план действий.

Предложенная автором модель не является общепринятой, каждый менеджер себя может определить для и сформировать собственный план действий в соответствии с целями и задачами, поставленными перед ним.

Итак, можно выделить основные этапы процесса формирования желаемой модели корпоративной культуры.

1. Диагностика уже сформировавшейся корпоративной культуры, внутрикорпоративных ценностей, поведенческих установок и коммуникаций с целью последующего определения отличий между существующими и желаемыми моделями и видением корпоративной культуры.

2. Определение стратегической направленности корпоративной культуры и способности компании поддерживать изменения, выявление «подводных камней» и выработка путей ликвидации данных проблем.

3. Регламентация корпоративной культуры и её основных элементов.

4. Разработка и реализация внутрикорпоративных мероприятий, направленных на формирование, развитие и закрепление декларируемых ценностей и поведенческих норм сотрудников компании.

5. Оценка эффективности (успешности) внедрения желаемой модели корпоративной культуры и внесение необходимых коррективов в программу организационных изменений.

Программа организационных изменений в компании

Наконец, мы подошли к обсуждению тех аспектов внедрения организационных изменений, которые вызывают у большинства менеджеров множество вопросов: Как должна выглядеть программа организаци-

онных изменений? Кто должен её разрабатывать и внедрять? Кто такие агенты изменений, какими компетенциями они должны обладать, чтобы достичь успеха? На эти и другие вопросы автор постарается ответить в ходе изложения своих мыслей и наблюдений.

Любое организационное изменение, а также изменение поведенческих установок в целом в компании требует разработки некой универсальной программы, которая, в свою очередь, будет выступать ключевым инструментом при внедрении любого организационного изменения.

Основная цель данной программы – выработка алгоритма внедрения внутрикорпоративных изменений. Результатом внедрения должно стать чёткое и адекватное восприятие сотрудниками того, что происходит в компании, и, следовательно, формирование внутрикорпоративного климата, поддерживающего происходящие изменения.

Объектом организационных изменений является персонал, а вот о субъектах, так называемых «провайдерах», поговорим подробнее. «Провайдерами» организационных изменений могут быть лидеры трёх типов: топ-менеджеры, другими словами, директора различных функциональных направлений деятельности компании; линейный менеджмент; неформальные лидеры.

У каждой из вышеперечисленных типов аудитории своя сфера влияния и свои основные функции при внедрении изменений. Кратко остановимся на ключевых функциях.

Одна из самых влиятельных и значимых групп – это, безусловно, топ-менеджеры. Они являются некими идеологическими лидерами и отвечают за эффективность деятельности компании в целом, однако оказывают ограниченное непосредственное влияние на ход событий. Топ-менеджеры — это своеобразные законодатели «вектора движения» изменений, идеологических направлений и веяний. У данного типа лидеров есть все инструменты, однако работа топ-менеджеров носит скорее стратегический характер, и заключается, во-первых, в постановке стратегических задач в рамках проекта, распределении ответственности, прав и полномочий, во-вторых, в оценке реализации мероприятий и степени вовлеченности в этот процесс всех подразделений компании, а в-третьих, в последующем инициировании новых проектов. Очень важную роль играет имидж менеджера высшего уровня управления, его стиль поведения и манера общения, а самое главное степень доверия, которое он вызывает. Часто в компаниях могут возникать ситуации, когда генеральный директор, например, пользуется высокой степенью доверия и понимания у всего коллектива компании, однако важно, чтобы это не граничило с «культом личности». Данный аспект при реализации программы организационных изменений может послужить эффективным инструментом влияния на поведенческие индикаторы сотрудников.

Линейных менеджеров можно назвать «лидерами по долгу службы». Они обладают полномочиями самостоятельно определять, как организована и выполняется работа в рамках их сферы ответственности. Среди основных функций линейных менеджеров можно отметить следующие: полное информирование об изменениях в своих подразделениях; организация собраний, встреч; отслеживание хода реализации проекта в своем подразделении; оперативный ответ на любую негативную реакцию, вызванную внедряемыми изменениями; контроль сроков реализации этапов проекта; своевременное взаимодействие с топ-менеджерами; работа с неформальными лидерами.

Линейные менеджеры, по мнению автора, наиболее вовлечены в процесс организационных изменений с точки зрения оперативной деятельности. Линейные менеджеры выполняют кропотливую и порой самую сложную работу, поскольку именно они несут организационную и функциональную ответственность за всё, что происходит в процессе реализации проекта.

И, наконец, неформальные лидеры или лидеры мнений (ретрансляторы идей). Это весьма важная группа сотрудников, поскольку она имеет особый статус среди коллег. Неформальные лидеры психологически и эмоционально ближе всему коллективу. Они реализуют цели в рамках организационных изменений, основываясь лишь на добровольном проявлении желания содействовать внедрению нововведений. Эти сотрудники осуществляют свою деятельность, понимая и осознавая тот факт, что от их индивидуального вклада зависит общий успех.

Отыскать таких людей в компании весьма сложно, однако, выявив их, необходимо всячески подогревать в них интерес к дальнейшему сотрудничеству, поскольку их сфера влияния может быть гораздо шире, чем кажется на первый взгляд.

Вся функциональная деятельность абсолютно каждого «лидера изменений» в той или иной степени направлена на выявление и анализ возможных причин сопротивления организационным реформам со стороны персонала.

Классификация причин сопротивления основана на источнике их возникновения. Они вызваны непониманием предстоящих перемен, боязнью возможного несоответствия имеющихся у сотрудников навыков новым требованиям и условиям работы. Эти причины обусловлены складом личности человека, его психологией.

Среди самых распространённых организационных причин сопротивления можно отметить такие, как: страх перед неспособностью адаптироваться к новым условиям работы; боязнь увольнения; боязнь возможного изменения уровня ответственности; нарушение установленного регламента трудового процесса.

Говоря о личностных причинах сопротивления, необходимо выделить, конечно же, следующие: страх перед неизвестностью; отсутствие убеждённости в необходимости перемен («Ведь и так же работает...»); нарушение сформировавшихся традиций и взаимоотношений; эгоизм и индивидуальное неприятие.

Возможность и степень влияния на данные группы причин различна: процесс нейтрализации личностных причин более сложен и длителен, т.к. изменению подвергается личность, а само изменение направлено на коррекцию внутренней мотивации человека, обуславливающей его поведение и отношение к происходящему. При нейтрализации же управленческих причин достаточно определить и убрать внешний источник для того, чтобы изменить поведение сотрудника.

Выявление первостепенных причин сопротивления организационным изменениям является основополагающим действием при выборе правильной стратегии внедрения изменения.

К выявлению причин сопротивления можно подойти с двух сторон: оценить отношение персонала к переменам, т.е. его готовность меняться, либо оценить сопротивление конкретному изменению на фоне позитивного отношения к вопросу долгосрочных перемен.

Процесс формирования общей картины готовности персонала к переменам приведёт нас к базовому утверждению о потенциальной готовности/неготовности с наличием многих неизвестных факторов.

Наиболее информативными на стадии внедрения будут являться данные, полученные в результате изучения причин сопротивления конкретному изменению.

Выявить набор основных причин можно двумя способами:

1. Анкетирование персонала на этапе внедрения изменений.
2. Прогнозирование возможных причин сопротивления при детальном анализе вводимого изменения.

Подведём итоги. «Провайдерами» изменений являются лидеры трех типов, за которыми закрепляются базовые функциональные обязанности и разграничиваются их сферы влияния. Объектом организационных изменений является весь персонал, который по завершении проекта должен чётко и адекватно воспринимать всё то, что происходит во внутренней среде компании. Вторым результатом проекта является формирование такого внутрикорпоративного климата, который поддерживал бы не только уже введенные, но и все последующие организационные изменения.

Оценка степени готовности персонала к изменениям базируется на определении реальных и/или потенциальных причин сопротивления сотрудников любым, даже самым незначительным изменениям, а также на рекомендациях по их (причин) устранению.

Разделение персонала на социально-психологические типы, использование предложенных способов коррекции поведения каждого типа и стратегии преодоления сопротивления персонала помогают «лидеру изменений» оперативно выбирать оптимальную тактику воздействия на сотрудников, что способствует минимизации негативных последствий, возникающих в результате внедрения организационных изменений, а также сокращению сроков внедрения.

Адекватное понимание лидерами всех аспектов процесса и комплексное использование инструментария организационных изменений приводит к сравнительно быстрому и «безболезненному» внедрению любого новшества в компании.

Ни одно организационное изменение невозможно эффективно провести без четкой и системной коммуникационной поддержки. Именно в связи с этим в процессе внедрения внутрикорпоративных изменений автор рекомендует разработать дополнение к программе организационных изменений – программу коммуникаций.

Ваша будущая программа коммуникаций должна определять основные подходы и принципы коммуникаций в рамках внедрения и развития элементов корпоративной культуры. Целевая установка этой программы – декларирование единых принципов и правил работы в процессе коммуникационного сопровождения всех этапов внедрения корпоративной культуры.

Коммуникации рассматриваются автором как основной инструмент формирования и развития корпоративной культуры через воздействие на сознание сотрудников и формирование у них единственно верного представления о корпоративной культуре компании.

Среди ключевых принципов коммуникационной поддержки хотелось бы выделить следующие:

1. Оперативность коммуникаций – скорость их проведения.
2. Качество – процесс коммуникации должен быть четко и логично построен, восприятие коммуникаций должно быть правильным, чтобы избежать любого искажения информации.
3. Актуальность – коммуникации должны осуществляться в конкретно установленный момент, нести в себе именно ту информацию, которая является наиболее важной на данный период времени. Также принцип актуальности коммуникационной поддержки включает в себя своевременное реагирование на возникновение проблем и последующее их решение.
4. Эффективность – процесс коммуникации должен быть построен таким образом, чтобы на его реализацию затрачивалось как можно меньше сил и ресурсов.
5. Целенаправленность – целевое использование финансирования.

6. Честность и открытость – коммуникации должны отражать достоверную информацию.

7. Системность – коммуникации должны быть непрерывными и осуществляться по определенному плану.

8. Целевая направленность – процесс коммуникации должен быть составлен для каждой аудитории (целевой группы).

9. Двусторонняя связь – коммуникации должны идти как «сверху вниз», так и «снизу вверх».

Выбор инструментов коммуникаций прямо влияет на эффективность процесса коммуникации в целом. При анализе инструментов на предмет их применимости необходимо определить: целевые группы; коммуникационные цели каждой из групп; потребность каждой целевой группы в информации.

Среди распространённых коммуникационных инструментов встречаются такие, как: внутрикорпоративное печатное издание; корпоративное радио; Интернет; корпоративное телевидение; корпоративные мероприятия и праздники; целевые обучающие программы.

В коммуникационном процессе задействованы финансовые ресурсы (которые используются по мере необходимости), человеческие, а также временные. В ходе коммуникаций необходимо чётко определить, требует ли коммуникационный процесс затрат, в каких объемах и на каких этапах, кто и в чём задействован, а также сроки его реализации.

Выявив принципы, ресурсы и инструментарий коммуникационной поддержки, безусловно, вам необходимо определиться с целевыми группами. При планировании процесса коммуникаций в рамках формирования и развития корпоративной культуры необходимо весь персонал компании разделить на группы с учётом коммуникационных целей, поскольку информация передается неравномерно в зависимости от статуса сотрудников и соответствующих потребностей каждой группы. К основным целевым группам в компании можно отнести, конечно же, топ-менеджмент (директора функциональных направлений), руководителей структурных подразделений, менеджеров и специалистов, профсоюз (при наличии такого органа), а также внешнее окружение компании – рынок труда.

Осуществляя коммуникационную поддержку, направленную на определённые целевые аудитории, необходимо помнить о том, какую реакцию на эти коммуникации вы должны получить и с помощью чего сотрудники смогут проявить её. Наиболее распространёнными организационными инструментами получения обратной связи являются:

– телефон – по определённому номеру, выделенному для направления предложений и пожеланий, каждый сотрудник компании может

обратиться с вопросом или высказыванием относительно коммуникационного процесса.

– опрос – проведение выборочного опроса мнений с помощью телефона, корпоративного издания и электронной почты сотрудников структурных подразделений.

– боксы – использование информационных боксов для сбора предложений, пожеланий, вопросов.

– личный прием – проведение разъяснительных работ главными фигурантами проводимых коммуникаций.

Индикаторы успешности внедрения организационных изменений. Реализация различных внутрикорпоративных изменений должна завершаться оценкой их эффективности. Индикаторами результативности процесса внедрения и реализации желаемого образа корпоративной культуры в компании, а значит и положительных организационных изменений, являются ключевые факторы успеха.

Целевыми группами, являющимися объектами основного воздействия корпоративной культуры, выступают:

– внутреннее окружение – акционеры, высшее руководство (топ-менеджмент), сотрудники компании;

– внешнее окружение – клиенты и партнёры по бизнесу.

Ключевыми факторами успеха для акционеров будет максимизация их доходов, для топ-менеджмента – единство целей и задач, прозрачная и понятная система принятия решений и отчетности, а также чёткое изложение воли акционеров в побудительные мотивы.

Для внешнего окружения (клиентов и партнёров по бизнесу) – оптимизация системы обслуживания, долгосрочность и прозрачность отношений, поскольку чётко разработанный регламент взаимодействий позволит достичь высокой степени взаимопонимания, а также снизить процент возникновения конфликтных ситуаций, затрагивающих интересы обеих сторон.

Основным индикатором эффективности работы в направлении развития корпоративной культуры будет изменение организационного поведения сотрудников: манеры общения, взаимодействия и мышления. Корпоративная культура должна стать «эмоциональным допингом» для каждого сотрудника и поддерживать здоровый климат в компании. Что в нашем понимании представляет собой здоровый климат? Это развитый менталитет и высокие моральные качества сотрудников, эмоциональное и физическое благополучие работающих в сплочённой команде людей, преданность общему делу, повышенная внутренняя мотивация и, как следствие, повышенная производительность труда. Это участие в создании и реализации возможностей для раскрытия индивидуального потенциала каждого сотрудника и, наконец, формирование и развитие

существующих и новых традиций, личностных желаний сотрудников вместе «штурмовать неизведанные дали», работать во благо компании и вместе с компанией праздновать заслуженные победы.

В заключение хотелось бы сказать, что каждый сотрудник является носителем корпоративной культуры. Я постаралась акцентировать ваше внимание на том, что успех компании будет зависеть от желания и стремления команды менеджеров достичь своей вершины совершенства. Корпоративную культуру может и должен строить каждый сотрудник. Только начав с себя, мы сможем говорить об эффективности изменений и результатах работы компании в целом.

Бондаренко А.М.

Корпоративные мероприятия – необходимость или излишества?

Источник: // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 2 (14). – С. 118–124

Автор статьи предлагает рецепт подготовки и проведения корпоративного мероприятия, которое станет для компании ярким и запоминающимся событием. Эффективность корпоративного мероприятия можно оценить, воспользовавшись моделью Дональда Киркпатрика.

Что такое корпоративное мероприятие? Для нас является привычным представление о том, что корпоративное мероприятие – это праздник. Однако помимо праздников к корпоративным мероприятиям можно отнести и мероприятия по командообразованию, и обучающие тренинги, и информационные мероприятия, и PR-мероприятия. Все они проводятся для разных аудиторий и с различными целями. Остановимся на этом поподробнее.

Праздник – мероприятие, посвящённое какому-либо событию (календарные праздники, юбилей компании, вывод на рынок нового продукта, запуск социально значимого проекта, день рождения владельца компании и т.п.). Как правило, его организация предполагает наличие торжественной части, банкета (фуршета) и развлекательной программы.

Командообразующие тренинги – мероприятия, проводящиеся либо при необходимости познакомить (подружить) работников разных подразделений, либо в том случае, когда ставится задача не только дать сотрудникам возможность отдохнуть и развлечься, но и сделать «что-нибудь полезное».

Среди множества обучающих мероприятий, организуемых отдела-ми персонала, можно выделить welcome-тренинг, который проводится для новых сотрудников и ставит своей целью не только научить нович-

ка правилам поведения в компании, познакомить с коллективом и продукцией или услугами, но и повысить лояльность нового сотрудника и доказать, что он сделал правильный выбор, придя на работу именно сюда. Не во всех компаниях проводятся именно тренинги знакомства – где-то это может быть беседа менеджера по персоналу и/или непосредственного руководителя с новым сотрудником. Эту форму знакомства новичка с его местом работы, к сожалению, явно недооценивают сотрудники службы персонала. Убедительный и честный рассказ о преимуществах компании, о нормах жизни, причём в специально выделенное для этого время, способствует не только более быстрой адаптации сотрудника, но и повышению его лояльности.

В компании может существовать как система тренингов, когда для каждой должности заранее прописан перечень обязательных обучающих мероприятий, так и индивидуальные программы для отдельных категорий сотрудников. В некоторых случаях обучающие мероприятия проводятся по запросу.

К информационным мероприятиям можно отнести любое собрание, совещание, заседание рабочей группы или внутреннюю конференцию. Каждое из этих мероприятий требует существенной подготовки и преследует определённые цели.

PR-мероприятия, как правило, направлены вовне, адресованы широкому кругу потенциальных клиентов компании, однако по мере обострения конкуренции на рынке труда во многих компаниях начинает активно развиваться направление внутреннего PR.

Основной вопрос – необходимость или излишество?

Будет проведено мероприятие или нет, зависит от целого ряда факторов. Самые важные из них приведены ниже.

1. Точка зрения владельца компании или её генерального директора. Если первое лицо компании считает, что мероприятие – излишество, никакие выкладки и/или аргументы не смогут убедить его в обратном.

2. Корпоративная культура компании. Внутренний климат компании, ориентированной на развитие и прогресс, способствует увеличению числа разнообразных корпоративных мероприятий.

3. Сфера деятельности. Высококонкурентные рынки требуют от компании активной работы по всем направлениям, в том числе и в области HR-менеджмента. Это значит, что будет признан необходимым более широкий спектр корпоративных мероприятий.

4. История компании. Наличие позитивного опыта проведения мероприятий означает, что их наверняка будут проводить и впредь. При наличии негативного опыта количество проводимых мероприятий, скорее всего, сократят или совсем откажутся от их проведения.

5. Профессионализм организаторов. Даже посредственное по содержанию мероприятие может быть «вытянуто» за счёт грамотной организации, а прекрасное, напротив, могут загубить технические ошибки, накладки и «ляпы».

Именно поэтому так важен правильный выбор провайдера мероприятий. Как правило, критериями выбора являются: ценовая политика компании-провайдера; репутация на рынке услуг (наличие рекомендательных писем, устных рекомендаций); гибкость при обсуждении деталей мероприятия; специализация (приглашение для организации и проведения определённых мероприятий узкоспециализированного провайдера); креативность (готовность предложить нестандартные идеи); клиентоориентированность (качество работы персонала компании-провайдера с клиентами).

6. Результативность. Мероприятие с высокой степенью эффективности даёт зелёный свет дальнейшей работе.

Как оценить эффективность мероприятия?

С 1959 г. в международной практике корпоративных тренингов для оценки их эффективности используют четырёхуровневую модель Дональда Киркпатрика, названную по имени её автора. По мнению специалистов, это один из наиболее объективных способов оценки результатов тренингов. Суть его заключается в том, что качество и результативность процесса обучения оцениваются по нескольким аспектам. При этом измеряются: уровень реакции – анализируются отзывы и мнения участников тренинга; уровень усвоенных ими знаний; уровень изменения профессионального поведения сотрудников на рабочем месте; уровень общего эффекта – степень изменения качественных и количественных показателей деятельности компании в целом: возросшая степень удовлетворённости клиентов, повышение известности компании, улучшение психологического климата, уменьшение текучести кадров; увеличение объёма продаж, доли рынка, массы прибыли, изменение коэффициента рентабельности.

Любое мероприятие, проведённое отделом персонала, можно с небольшими корректировками оценивать по этой методике.

Собственно, оценка реакции участников осуществляется HR-менеджерами после завершения любого мероприятия. И если после тренинга его участники о своих впечатлениях сообщают, как правило, в письменном виде, то после корпоративного праздника организаторам желательно получить эмоциональную обратную связь немедленно: понравилось – не понравилось, что именно, чего не хватило, что ещё сделать в следующий раз и т.д. Таким образом, уровень реакции трудностей для анализа не представляет.

Уровень усвоения знаний, полученных в процессе участия в мероприятии, можно определить, оценив степень усвоения информации, приёмов, техник в результате обучения. Если же речь идёт о мероприятии, не являющемся обучающим, то следует оценить, усвоена ли идея, которую организаторы мероприятия стремились донести до участников. Например, организаторы летнего корпоративного пикника ставили перед собой задачу показать стремление компании отблагодарить персонал за работу, сблизить работников из разных отделов и т.д.

Если сотрудники уверенно произносят имена и фамилии коллег из других подразделений, то на уровне усвоения мероприятие можно считать удавшимся.

Если же после корпоративного праздника или выезда на природу сотрудники активно общаются со своими коллегами из других отделов, наблюдается существенное упрощение внутрикорпоративных коммуникаций, значит, можно говорить и об изменениях поведения участников мероприятия. Бывает, что от участников мероприятия после его окончания можно услышать фразы типа:

«Лучше бы деньгами». Это свидетельствует о существовании проблем, связанных с материальной мотивацией персонала компании.

Результативность редко оценивается даже после проведения обучающего мероприятия.

Вряд ли в ближайшее время какие-то компании будут рассчитывать экономический эффект, например, от улучшившихся коммуникаций между сотрудниками. Однако это цель, к которой следует стремиться. Таким образом, можно выделить признаки эффективного мероприятия:

- ✓ Оно является ярким, запоминающимся.
- ✓ Обратная связь от участников – в основном, позитивна.
- ✓ Разумеется, не может не быть негативных отзывов, но к ним следует относиться, как к полезным замечаниям.
- ✓ Мероприятие соответствует тем целям, которые были поставлены при его планировании. Эти цели должны быть поняты и приняты персоналом, для которого оно проводилось.
- ✓ Мероприятие мотивирует на выполнение этих целей, приносит экономический эффект. Это может быть как извлечение прибыли, так и сокращение издержек.

Практический опыт проведения корпоративного мероприятия

Хотелось бы поделиться опытом проведения корпоративного мероприятия, который может быть полезен коллегам, и дать им свои рекомендации.

Перед отделом персонала компании была поставлена задача организовать внутреннюю конференцию сотрудников департамента продаж.

Её целями были: подведение итогов прошедшего года; презентация направления развития компании и департамента продаж на следующий год; обучение сотрудников; решение практических задач и обмен опытом; командообразующие мероприятия.

В мероприятии участвовали сотрудники департамента продаж как из Москвы, так и из тех регионов России, где у компании имелись представительства. Участниками конференции были также сотрудники бэк-офиса, которым предстояло выступить с докладами.

Подготовку к мероприятию такого масштаба начали за три месяца. В первую очередь был определен бюджет, в рамках которого мог действовать персонал отдела, выбирая место проведения (конференция была запланирована на три дня) и имея возможность привлечь внешних провайдеров для подготовки блоков мероприятия.

Таблица 1

**Сравнительный анализ цены и качества,
предоставляемых комплексами услуг**

Санаторий	Удаленность от Москвы	Проживание на 1 чел., что включено	Конференц-зал, аудитории	Развлечения	Примечания
Дом отдыха «Отдыхай»	100 км по Ленинградскому шоссе, дорога удобная, найти по схеме легко	Высокая загруженность 1200 руб. с трёхразовым питанием	Зал на 150 чел. с оборудованием, 8 аудиторий разного размера, находятся в учебном корпусе	Бассейн – 50 руб. (45 мин); Бильярд (русский, пул) – 150 руб./час; Прокат спортивного инвентаря – 5–10 руб./час; Прокат лыж, сапог – 30 руб./час; Сауна – 80 руб./на чел. (1 час 30 мин).	Доброжелательный персонал, живописная территория

Выбор места. Для проведения конференции было решено выбрать загородный дом отдыха. Существуют общепризнанные критерии выбора места проведения мероприятия.

– Месторасположение дома отдыха. Он должен находиться на таком расстоянии от офиса компании, чтобы до него, во-первых, было легко добираться сотрудникам, работающим в Москве, во-вторых, при

необходимости можно было оперативно доставить из офиса забытые вещи или бумаги;

– Инфраструктура (номерной фонд, учебные аудитории, территория комплекса, дополнительные услуги, организация питания и т.п.). Необходимо обратить внимание на качество ремонта в номерах, их меблировку, состояние санузлов. Попросите показать как можно большее количество номеров, чтобы убедиться в том, что уровень номеров одной категории одинаков и что вы не окажетесь в ситуации, когда вам показали один «рекламный» номер, а все остальные не очень похожи на продемонстрированный. Также имеет смысл посмотреть номера разных категорий.

Иногда номер, который дороже предложенного вам всего на 300 рублей, может весьма отличаться от него по уровню комфорта. Не стесняйтесь присесть на кровать, открыть окно, включить воду – таким образом вы избежите неприятных сюрпризов. Сразу обратите внимание на расположение необходимых вам номеров в корпусе и зданий на территории комплекса. Идеально, когда вы можете разместить сотрудников максимально близко ко всем объектам инфраструктуры, используемым в ходе проведения мероприятия;

– Качество питания в доме отдыха. Поешьте сами – оцените, как вас обслужили, каково качество блюд, не было ли проблем со счётом. Советую обед организовывать самостоятельно либо до, либо после встречи с администрацией комплекса, чтобы персонал ресторана/столовой не знал о вашем статусе и обслуживал вас как обычного клиента;

– Уровень квалификации и клиентоориентированность персонала комплекса. Вы сможете определить этот уровень по тому, насколько приветливы к вам сотрудники, обслуживающие дом отдыха, насколько полно и точно они отвечают на вопросы. Изучив территорию, обязательно задайте «неудобный» вопрос, покритикуйте качество номеров, их чистоту, стоимость и т.д.

Посмотрите, как администратор (или лицо, показывающее вам комплекс) отреагирует на ваши замечания. Это прямое указание на то, как будут устранены проблемы, если они возникнут в ходе мероприятия. Попросите сделать что-то необычное, трудновыполнимое или не включённое в стоимость, и вы поймете, насколько гибко будут реагировать на ваши просьбы. Простой пример: на проводившемся мероприятии было принято решение отказаться от кофе-брейков, предоставляемых комплексом, из-за их дороговизны и приготовить всё самостоятельно. Однако привезённых с собой кулеров не хватило для всех желающих выпить кофе. Спешно обратились к администрации, и она пре-

доставила в пользование участников конференции тэны, причем быстро и совершенно бесплатно;

– Соотношение цена/качество. Первоначально место проведения мероприятия выбирают, как правило, по трем критериям: стоимость (соответствие/несоответствие бюджету), расположение, наличие необходимой инфраструктуры. Затем при выезде на место необходимо оценить, насколько цена соответствует тому, что вы видите. Полученные данные рекомендую занести в таблицу, подобную представленной ниже, и затем провести их сравнительный анализ.

Описав все осмотренные вами дома отдыха, вы легко сможете сделать выбор в пользу наиболее соответствующего вашим целям. Главное правило – заполнять таблицу сразу после посещения каждого из комплексов.

Программа мероприятия. Формировать программу мероприятия также необходимо заранее, при этом обязательно обсуждая её с заинтересованными лицами. С этой целью желательно создать рабочую группу, в состав которой должны войти руководители, сотрудник/сотрудники отдела персонала, отвечающие за подготовку мероприятия. Рекомендую совещания рабочей группы проводить еженедельно в одно и то же время. Таким образом, формирование программы мероприятия пройдет наиболее эффективно и будет отвечать запросам заинтересованных лиц. Также рабочая группа должна обсудить темы предстоящих выступлений и тезисы докладов. Программа мероприятия в общем виде должна быть сформирована и согласована за два месяца до его начала, чтобы организаторы имели возможность оповестить всех региональных сотрудников заблаговременно.

После того как программа будет отшлифована, необходимо приступить к написанию докладов и подготовке папок участников. Желательно за три недели до мероприятия устроить нечто вроде пробного выступления докладчиков – своеобразную их тренировку. Благодаря этому каждый из выступающих увидит, что именно в его докладе необходимо поправить, а сотрудники отдела персонала *корректно* помогут в этом. Также сотрудники отдела персонала должны, просмотрев все доклады, совместно с рабочей группой внести в них необходимые исправления.

Как правило, такие мероприятия обязательно имеют торжественную часть, во время которой награждают лучших сотрудников компании по итогам работы за прошедший период. Необходимо заранее определить, за что именно и как будут отмечены сотрудники и какое место в общей программе мероприятия займет церемония награждения.

Мы поступили следующим образом: определили номинации и номинантов, позаботились о дипломах и подарках. Также нами было под-

готовлено своеобразное представление, целью которого было показать, за что именно награждается каждый номинант. Сделано это было в интересной форме, с элементом интриги: сначала рассказывалось о достижении и только затем сообщалось имя победителя. Такое награждение оживляет деловое мероприятие, и в программе его надо запланировать на то время, когда аудитория устанет или её внимание ослабеет. Мы провели награждение после обеда, чтобы включить участников конференции в рабочий процесс постепенно.

Организационные моменты. Внимание к мелочам – важный принцип организации любого мероприятия. Представьте, что во время тренинга у вас закончились листы для флип-чарта, на территории, где проводится мероприятие, их тоже нет, и вы выяснили это, потратив 20 минут на поиски администратора. Все будут помнить о том, как вы искали бумагу, а потом были вынуждены писать на доске, стирая уже написанное. Такие досадные недоразумения могут испортить впечатление от тренинга. Для того чтобы этого не произошло, вам необходим чек-лист – особый блокнот, куда вносятся записи по поводу предстоящего мероприятия: что купить, о каких мелочах не забыть. Откажитесь от записей в ваш обычный ежедневник, где они привязаны к датам.

Если вы составите список необходимых действий на странице с датой мероприятия, есть вероятность накануне события прочесть о том, что необходимо было сделать две недели назад, но сделано это не было, да и места для списка не хватит. Записи в отдельном ежедневнике необходимо еженедельно систематизировать, переносить информацию о том, что сделано, в раздел «Сделанное», расставлять приоритеты, указывать сроки. Отдельно следует вести список того, что взять с собой.

Развлекательные мероприятия. Если в рамках конференции предусмотрены развлекательные мероприятия, то обязательно следуйте истине: «Я люблю клубнику, но когда я иду на рыбалку, я беру не клубнику, а червяков».

Выбирайте и планируйте такие мероприятия, которые будут с благодарностью восприняты сотрудниками. Если мероприятие такого уровня вы организуете в первый раз, проведите анкетирование, учтите мнения руководителей.

Очень осторожно относитесь к мероприятиям, проводящимся на свежем воздухе. Иногда погода может испортить любую, даже самую гениальную затею. Так, к сожалению, произошло, когда некоторое время тому назад проводилась презентация автомобиля премиум-сегмента мировой компании-производителя. Отлично подготовленное мероприятие и должно было пройти в прекрасном месте, на берегу реки. Но начался ливень, и от него не могли спасти даже тенты, которыми запас-

лись организаторы, потому что песок под ногами гостей моментально превратился в грязь. Впечатление от презентации было смазано.

Корпоративность. Мероприятие должно быть корпоративным не только по духу. Оно должно быть оформлено в полном соответствии с фирменным стилем компании. Все презентации и доклады должны быть выполнены в едином стиле. При оформлении мест, где проводится мероприятие, а также материалов участников должна использоваться корпоративная символика.

Информирование. «Кто владеет информацией – владеет миром». Информирование о мероприятии должно быть полным, конкретным, однозначно понимаемым. Информационные письма должны рассылаться заранее и содержать исчерпывающую и точную информацию по теме рассылки. Ошибки в этом случае обходятся максимально дорого.

Подводя итоги. Любое мероприятие, проводимое в компании, может быть как необходимостью, так и излишеством. Всё зависит от понимания целей, готовности компании и подготовки самого мероприятия.

Крымчанинова М.В.

Мифы управляют миром... и бизнесом?

Источник: // Управление персоналом. – 2005. – № 11 (117). – С. 59–66.

Роль мифов в управлении организационной культурой

Всё большее распространение в менеджменте и организационной психологии получает социокультурный подход, суть которого выражена в тезисе Ч. Хэнди о том, что «...сильные всепроникающие культуры превратили организации в племена, члены которых связаны особыми клановыми чувствами. Ценности и традиции такого племени подкрепляются их собственным языком, метафорами и мифами о былых героях и драмах. Стил жизни сохраняется в ритуалах, поэтому уставы и справочники оказываются совершенно излишними, – ответы поставляют обычаи и традиции».

Следовательно, чтобы эффективно управлять культурой организаций, менеджменту необходимо активно использовать *мифотехнологии*, назначение которых – соединять социокультурную вертикаль с горизонталью политики, экономики и массового сознания. Однако данная проблематика имеет мало оснований в литературе по организационному поведению, а содержательная сторона едва ли не полностью отдана на рассмотрение культур-антропологам, лингвистам и историкам, хотя потребность разобраться в особенностях мифологического мышления и

возможностях применения мифов в практике организационного менеджмента становится всё более очевидной и насущной.

Попыткой выявления некоторых элементов мифологической системы, позволивших бы воздействовать на культуры организаций, и является данная статья.

Круг сюжетов, охватываемых мифами, затрагивает всю территорию мироздания, делая его более уместимым путём структурирования социального и духовного пространства, а следовательно, через выработку общего видения – общего образа мира, формируя философию того или иного сообщества, помогая найти ответы на главные вопросы о своём месте в мире, нормах и ценностях, путях развития и миссии, что, собственно, и составляет ядро культуры любого социального образования, будь то нация или современная корпорация. Таким образом, основными *функциями мифа* являются: 1) гносеологическая; 2) аксиологическая; 3) регламентирующая; 4) мотивационная; 5) семиотическая; 6) коммуникационная.

Сравнительно-историческое изучение широкого круга мифов позволило установить, что в мифах различных времён и сообществ – при их чрезвычайном многообразии – целый ряд основных тем и мотивов повторяется; каждая группа мифов призвана регулировать определённую область жизнедеятельности, обеспечивая целостность всего сообщества. В основном, мифотворчество проявляется в таких сферах, как:

система управления и тип лидера; социальное устройство общества;

нормы и традиции поведения; отношение к внешней и внутренней среде;

социально одобряемые /неодобряемые личностные характеристики и поведенческие проявления, включая рецепты по переводу поведения в социально приемлемое русло;

правила и условия деятельности;

происхождение источника жизненной силы; видение прошлого и будущего, в том числе релетиция кризисной ситуации; представления о судьбе;

отношение ко времени.

Рассмотрим основные виды мифологических сюжетов и то, как они определяют ценностно-смысловое содержание вышеперечисленных сфер жизнедеятельности социальных систем (организаций) и входящих в них индивидов.

Основные мифологические сюжеты и особенности мифологического мышления

Первыми формируются *тотемические мифы*, в самом общем виде определяющие одобряемые личностные черты, по которым подбирают-

ся члены того или иного коллектива (добрый, хитрый, агрессивный, спокойный и проч.). Кроме того, поскольку характеристикой мифологического мышления является нечувствительность к различению вещи и образа, тела и свойства, сходство или смежность преобразуются в причинную последовательность, приобретая характер материальной метафоры. Мифологические, и прежде всего, тотемические, образы представляют собой персонализированные конфигурации метафор, а метафорические, точнее, символические образы – инобытие того, что они моделируют, ибо форма тождественна содержанию, а не является его иллюстрацией. Согласно символической теории Э. Кассирера, конкретные предметы, не теряя своей конкретности, могут становиться знаками других предметов или явлений, т.е. их символически заменять. При этом мифическая мысль делает описываемые ею предметы не только более постигаемыми, но и наделяет их побудительной силой; по мнению известного американского консультанта по организационному развитию Р.Дж. Маршака «Каждый человек, а также каждая система культуры, видит и интерпретирует события через призму своих мифов, верований и представлений, которые часто являются подсознательными и редко осмысливаются или ставятся под вопрос, – они просто есть; но они оказывают глубокое воздействие на то, как человек видит ситуацию и какие действия он будет или не будет предпринимать».

Мифическое сознание поэтому напоминает код, к которому нужен ключ. Собственно, такой метафорически кодированной системой и является поверхностный уровень культуры организации: для его расшифровки необходимо понимания мировоззренческих принципов, лежащих в её основе. Заменяя одни символы или одни ряды символов другими, HR-специалисты и оргконсультанты могут опосредованно влиять на содержание глубинных слоёв сознания сотрудников, трансформируя их организационное поведение, поскольку другой характеристикой мифологического мышления является единство аффективной, поведенческо-волевой и когнитивной сфер, что характерно для структуры социальной установки, – в свою очередь, система социальных установок, входя в поле коллективных представлений, формирует систему ценностей, – и именно это позволяет мифу, опирающемуся на собственную систему символов, нести мощнейший мотивационный заряд; согласно П.Н. Шихиреву, «...незаменимость символов объясняется тем, что они в сжатой форме одновременно содержат информацию о должном, стимулирующем эмоционально-ценностное отношение, и регулируют поведение, побуждая к действию».

Также к числу древнейших принадлежат *солярные и лунарные мифы*, повествующие о происхождении источника жизненной силы для данного сообщества. Солнце в теократических системах отождествля-

ется с лидером (Король-Солнце), а в демократических или претендующих на звание, таковых – может означать набор коллективных ценностей, ведущих к всеобщему благу и процветанию (равенство, справедливость, мир, труд); в примитивно организованных сообществах происхождение Солнца неизвестно, а для поддержания жизнедеятельности группа пользуется тем, что «случайно» находит в окружающей среде. Материальное воплощение аллегии Солнца – ориентация на источники сырья и финансирования, рынки сбыта и направления развития (единые, централизованные или диверсифицированные, многовекторные). Иначе говоря, дефиниция Солнца решающим образом влияет на тип культуры, в том числе, организационной.

Альтернативный источник жизненной силы – Луна/Месяц необходим, когда Солнце по каким-либо причинам на небосводе не присутствует. Луна также приводит к возникновению множества аллюзий, причём в её «отношениях» с Солнцем возможны три варианта: в первом случае Луна – заместитель Солнца («когда босса нет на месте...»); во втором – Луна является антитезой Солнцу («а если завтра кризис...»), тогда после прихода Луны «к власти» предполагается оппозитивная перестройка всей системы ценностей общества; в третьем случае Солнце – формальный руководитель, а Луна – неформальный, часто являющийся коллективным субъектом. Особняком стоят культуры, предполагающие одновременное правление Солнца и Луны (японская деловая культура, где формальный и неформальный лидеры обладают равными правами и возможностями) или приоритет Луны над Солнцем (китайская культура, опирающаяся на ряд китайских религиозных течений, а также многочисленные тайные союзы, секты, криминальные и террористические структуры, источники финансирования и истинные руководители которых предпочитают оставаться в тени). Аналогично ранее изложенному, и Солнце и Луна в мифологическом сознании наделяются целым рядом личностных, социальных и поведенческих характеристик, воплощающихся в системе социокультурных символов.

В культурах с развитыми мифологическими системами центральную группу мифов составляют *космогонические мифы* – о происхождении мира, вселенной (читай – организации) – и *антропогонические мифы* – о происхождении людей (т.е. включении индивида в организацию).

Обычно в космогонические мифы вплетаются *теогонические сюжеты* – о происхождении богов и сферах «покровительства» /управления, за которые они отвечают (соответственно, определяются качества, которыми должен обладать тот или иной управленец), о возникновении демонов (т.е. врагов) и т.п. – и *эсхатологические мифы* – пророчества о конце света (объясняют, что приводит к кризису, можно ли его избежать и

каким образом), определяющие глубинное понимание сути «конца света» как окончательной гибели или перехода в иное состояние.

Во всех мифологических мотивах перечисленных групп – *мифах о чудесном рождении, о смерти, о судьбе* – выделяются две идеи: *идея творения* и *идея развития*. Согласно креационным мифологическим представлениям, мир, человек и другие боги созданы каким-либо сверхъестественным существом (творцом, демиургом, отцом-основателем – в культурах индивидуалистского типа или группой основателей – в коллективистских культурах), образ которого подчас сливается с Солнцем; по другим, эволюционным, – мир и люди постепенно развились из некоего первобытного бесформенного состояния (хаоса, мрака, воды и т.д.). Здесь важны два аспекта: *креационные мифы* поддерживают идею власти (чаще – централизованной) над вселенной всей полнотой полномочий в принятии решений и выработки законов, для остальных же – стабильности и покорности судьбе (мир создан сразу или за короткий промежуток времени во всей полноте, со всеми достоинствами и недостатками, но усилия людей усовершенствовать его тщетны – нужно вмешательство высших сил), а *эволюционные* – активного начала, сочетания личных и коллективных усилий, поиска компромисса и сотрудничества на бесконечном пути к совершенствованию себя, социума и мира в целом.

Очевидно, что деловые культуры, опирающиеся на тот или иной тип космогонических мифов, будут различны по таким параметрам, как: ориентация на власть /ориентация на отношения, стабильность /инновационность, дистанция власти, стиль принятия решений, способ выхода из конфликта, т.е. базовым нормам и ценностям. Примером формирования типа организационной культуры в зависимости от характеристик верховного бога может служить концепция Р. Харрисона, согласно которой в организациях, где сформировалась культура власти, господствует руководитель «Зевс», культура роли – «Аполлон», культура личности – «Дионисий»; соответственно черты «личности» того или иного верховного бога-руководителя накладывают отпечаток на все аспекты культуры данной организации: системы деловых и межличностных отношений, стили принятия решений, методы стимулирования труда и критерии карьерного роста и т.д.

Особое и очень важное место в жизни любого сообщества занимают *мифы о происхождении тех или иных культурных благ*, точнее правил и условий деятельности, приносящей подобные блага (в архаичных обществах – добывание огня, изобретение ремесел, земледелие). Их введение обычно приписывают *культурным героям*, иногда они тотемистические предки (отцы-основатели организации) или боги (топ-менеджмент), иногда исторические герои (члены организации), те, кто

одержал победу над силами зла – реальными врагами или деструктивными тенденциями, угрожавшими благополучию группы, социальной системы или мира. Здесь важен критерий, по которому отбираются претенденты на звание героя: это тот, кто добыл больше всего материальных благ, или тот, кто организовал эту добычу, или тот, кто разумнее всего распорядился полученными благами.

Разновидность *героического эпоса* составляют *близнечные мифы*, где образ культурного героя как бы раздваивается: это два брата-близнеца, наделённые противоположными чертами: один добрый, другой злой, один все делает правильно, учит людей полезному, другой всё делает наоборот и только портит. Часто сюжеты об антигероях описывают черты личности, которые необходимо выработать, чтобы стать героем, и условия, в которых может произойти подобное превращение (например, русские сказки, повествующие о том, как Иванушка-дурачок превратился в Ивана-царевича). Таким образом, задаётся вся шкала, универсум поведенческих моделей: от социально одобряемых (*герой*) до неприемлемых, отвергаемых данной культурой и обществом (*антигерой*), а также содержатся рецепты по переводу поведения: для менеджеров – организационного поведения индивида в социально приемлемое русло.

Сюда же примыкают встречающиеся лишь на высокой ступени развития культуры мифы об установлении среди людей определённых социальных и институтов, иерархии, правил, обычаев обрядов, регулирующих социальное взаимодействие через контаминации мифологических мотивов, исследованием которой активно занимался Леви-Стросс; их персонажи – боги, полубоги, герои, демоны и др. – вступают друг с другом в сложные отношения (родственные, иерархические), выстраивая политеистический пантеон, по аналогии с которым формируется всё социальное устройство общества или организации.

В мифах развитых народов существенное место занимают календарные культуры символически воспроизводящие природные циклы, призванные решать несколько задач: обозначать, во-первых, высокое приобщение к процессам истории, генеза мира в целом, во-вторых, преемственность власти и традиций и, в-третьих, смерть и воскрешение в новом качестве. Это возможно в силу того, что ещё одной характеристикой мифологического мышления является его нечувствительность к различению начала и принципа, поэтому причинно-следственный процесс в мифе заменяется прецедентом – научному принципу объяснения противопоставляется «начало» во времени. Отсюда, в любой мифологической системе проводится резкое разграничение мифологического периода и современного, эмпирически текущего (*сакрального* и *профанного времени*), причем сакрально время – это не просто предшествующее

время, а особая эпоха первотворения эпоха первопредметов и перводействий (первый огонь, первое орудие труда, первый поступок), поэтому миф всегда являются священными, а всё происходившее в мифическом времени приобретает значение парадигмы служащей образцом для воспроизведения уже в силу того, что данный прецедент имел место в «первоначальных временах». «Любая связь с архетипом освобождает в нас голос более могучий, чем наш собственный. Тот, кто разговаривает первообразами, постигает, преодолевает и возводит обозначаемое им из единичного и преходящего до сферы вечно существующего, он возвышает личную судьбу до судьбы всего человечества» (К.Г. Юнг).

Соответственно, миф совмещает в себе два аспекта: *диахронический* (рассказ о прошлом) и *синхронический* (объяснение настоящего, составляющего основу будущего). Актуальность преданий подтверждается жанром этиологических объяснений ключевых объектов и явлений и в рамках данного сообщества. Этиологизм входит в самую специфику мифа, поскольку в мифе представления об устройстве мира передаются в виде повествования о происхождении его элементов (генетизм мифа). В этом и состоит предназначение корпоративных музеев, где история компании раскрывается через эволюцию её товаров, элементов, оборудования, фотографии интерьеров и т.п., и именно поэтому ознакомление с подобной экспедицией является неотъемлемым этапом адаптации новых сотрудников и программ гостеприимства (их назначение – трансляция основополагающих норм и ценностей организационной культуры, «корпоративного духа», сформировавшегося в центральном офисе, представителям региональных отделений). Собственно, в любой организации существуют корпоративные предания о том, «с чего всё началось», – и далее следует описание условий работы, социально-психологического климата коллектива и норм поведения, позволивших достичь успеха, особенно, возникших тогда традиций и ритуалов.

Действительно, методом постижения и присвоения той или иной мифологической системы является *обряд, ритуал, церемония*.

Методы интеграции корпоративных мифов в организационное поведение

Методом постижения и присвоения той или иной мифологической системы является *обряд, ритуал*. Иначе говоря, миф и обряд составляют известное единство, мировоззренческое, функциональное, структурное, являя собой оба аспекта культуры – теоретический и практический. Такое рассмотрение проблемы вносит в представление о мифе ещё одно уточнение: хотя в прямом значении миф – «повествование», он не сводим только к жанру словесности; миф – это определённое представление о мире, выражающееся как через устный и письменный эпос, так и

через иные формы – действия, гимны, широкий пласт аудиовизуальной культуры. Образы и поведенческие модели организуются в устойчивые, динамические системы отношений, которые функционируют совместно с вербальными категориальными системами – структурами внутреннего лексикона – в процессе решения когнитивных и эмпирических задач, причем результаты психолингвистических исследований дают основание предположить тождественность семантических структур образной и вербальной репрезентации на уровнях глубинной семантики.

Обряды составляют священное духовное сокровище сообщества. Опираясь на традиции, они выполняют регулирующую и коммуникативную функции, утверждая принятую в данном обществе систему ценностей, поддерживая и санкционируя определённые нормы поведения, существующий в мире и обществе порядок, причем ритуал объясняет человеку его самого и окружающий мир, чтобы поддерживать этот порядок, нейтрализуя деструктивные тенденции. В мифологических обрядах момент обоснования отчётливо превалирует над моментом объяснения, поскольку содержание мифа мыслится мифологическим сознанием вполне реальным, более того, в силу парадигматического характера мифа как «высшая реальность», в которой разграничение реального и идеального не проводится, и истинным, так как миф – осмысление реально данной и «сейчас» длящейся действительности (результат развёртывания первоначального прецедента), принятой многими поколениями «до нас», коллективный опыт поэтому рассматривается как надёжный; этот опыт сосредоточен в традиции. Отсюда, осмысление текущих фактов оказывается делом веры, вера же не подлежит проверке и не нуждается в ней; в этом случае можно констатировать формирование *культового мифа*.

Культовый миф, как правило, окружён глубокой тайной, он сокровенное достояние тех, кто посвящен в соответствующий ритуал. Культовые мифы и обряды составляют эзотерическую (обращённую внутрь) сторону мифологии (яркий пример – мифы, связанные с инициацией, в частности принятие в члены организации). Но есть и другая группа мифов и обрядов, составляющая *экзотерическую* (обращённую вовне) сторону. Часто это мифы, нарочито придуманные для запугивания непосвящённых; к тенденции запугивания слушателей восходят мифы о враждебных людях силах, которые особенно опасны для тех, кто не принадлежит к данной группе (*тератологические мифы*). Культовые мифы распространены – и искусственно продуцируются – в практике тайных союзов и других закрытых сообществ, поскольку страх, ослабляя контролирующую функцию сознания, ведёт к аффективному принятию предлагаемой информации и повышению групповой сплоченности. Причём обряды, по мнению представителей Кембриджской ритуалистической школы Д. Харрисона, С.Х. Хука и др., составляют самую устойчивую часть верований: мифологические

представления более изменчивы, нередко вовсе забываются, а на смену им сочиняются новые, долженствующие объяснить все тот же обряд, первоначальный смысл которого был утрачен (что ясно демонстрирует, например, генезис обряда «пир»).

Организационные обряды представляет собой особый пласт комплексных форм коммуникаций, включающий различные виды праздников, шоу, презентации, выставки, фестивали, конференции, собственно ритуалы и т.п., призванный создавать яркое *мифопоэтическое пространство*, рождающее у зрителей и участников множество аллюзий, в основе которых лежит представление об идеальном мироустройстве (Эдеме). В таком эпическом ландшафте любые атрибуты пространства обладают свойствами символических превращений в образ-имидж, когда образ и смысл оказываются неразделимо связаны: любому значению соответствует образ, любому образу – значение. Поэтому особую культурную роль в организационных ритуалах играют визуальная организация пространства, фирменная атрибутика (форменная одежда или ее элементы, логотип, герб, эмблемы, «фирменный» цвет, особое написание шрифтов и т.д.), световое (соотношение света / тьмы вызывает коннотацию с борьбой добра и зла) и звуковое оформление (гимн, девизы, «речёвки», ритм и тональность мелодий).

Приведём некоторые типы и психологические функции *организационных обрядов*, соотнеся их с основными мифологемами.

1. *Символическое рождение*: презентация новой бизнес-структуры, представление нового руководителя, продукции или услуги. Основная функция – позиционирование в среде.

2. *Символическая смерть*: уход с рынка в связи с завершением жизненного цикла компании, её товара или услуги, изменение профиля деятельности организации, смена руководителя, репетиция на случай форс-мажорных обстоятельств. Основная функция – завершение действия и выработка алиби для сознания.

3. *Календарные обряды*: выставки и юбилеи как способ популяризации организации. Основная функция – имитация высокого приобщения к процессам истории и регулярная, последовательная, наглядная демонстрация успехов организации, системы, лидера.

4. *Героические обряды*: награждения отдельных лиц или групп, конкурсы по выбору лучшего менеджера, секретаря, команды и т.п. Основная функция – формирование желательных моделей, стереотипов поведения.

Поминальные обряды: празднование событий из истории фирмы, чествование отцов-основателей и героев «былых времен». Основная функция – демонстрация сплочённости и верности организационным ценностям.

Тотемные обряды: любые ритуалы, связанные с элементами фирменной символики. Основная функция – аффективная позитивная идентификация с организацией.

Деловой этикет по своей сути тоже ритуал, функция которого – обеспечивать автоматизм взаимодействия членов данного сообщества/персонала. Но наиболее ярким примером организационного мифотворчества с использованием социокультурных коммуникаций можно назвать *образ-имидж организации*, необходимым условием построения которого является обеспечение единства элементов мифологической системы. Кроме позиционирования во внешней среде, и даже, прежде всего, имидж необходим для структурирования внутренней среды организации, а именно: облегчения «вхождение в роль» сотрудников через интериоризацию ими содержимого всех уровней данной корпоративной культуры. Тогда правомерно рассматривать систему мифов и обрядов как неотъемлемую часть программ адаптации персонала в целях присвоения определённой групповой идентичности, т.е. формирования общего мировоззрения, видения, системы ценностей и т.д., что в итоге ведёт к формированию у сотрудников чувства приверженности данной социальной структуре и единству целеполагания, понимаемому как слияние индивидуальных целей сотрудника и организации, и, как следствие, к повышению лояльности работников и росту производительности труда. Именно поэтому в западной организационной психологии для обозначения символического уровня корпоративной культуры сейчас все чаще вместо понятий «имидж» [image] и «фирменный стиль» [style/manner/front] используется термин «корпоративная идентичность» [corporate identity]. Впрочем, как считал П.Н. Шихирев, независимо от терминологии, любая деловая культура, подчиняясь общим закономерностям, должна иметь свою систему мифов и символов, «...специфика которой может существенно отличаться от других, но деловых культур без этой системы быть не может именно потому, что она обеспечивает, объединяет, согласовывает, координирует взаимодействие людей».

Мифы и социальные символы в программах организационного развития и адаптации персонала

Таким образом, логика исследований приводит нас к выводу, что мифотворчество – непрерывный процесс, свойственный человечеству во все времена, поскольку феномен мифологизации реалий окружающего мира через культурные символы, выполняющие для обыденного сознания роль своего рода коллективных представлений, необходим человеку для обретения целостности как результата согласованного функционирования глубинного уровня психики и сознания, внутреннего и внешнего, социального и индивидуального, реального и идеального, прошлого

и будущего. Следовательно, до рационализации, концептуализации, структуризации проблемы или ситуации неизбежна апелляция к мифологическому знанию, накопленному в данной культуре.

Модель воспроизводства организационной культуры (рис. 1), предложенная В. Сате, может служить иллюстрацией важности для функционирования организации процессов формирования у персонала разделяемой социокультурной парадигмы. Здесь можно выделить следующие стадии:

1) интернализация глубинных убеждений и ценностей, присущих данной организационной культуре, через проявления культуры на поверхностном уровне;

2) воплощение этих норм и ценностей в свое организационное поведение;

3) оправдание нового поведения;

4) интеграция интерпретаций в коммуникативную культуру, в свою очередь воздействующую на степень разделяемости организационной культуры работниками, и т.д.

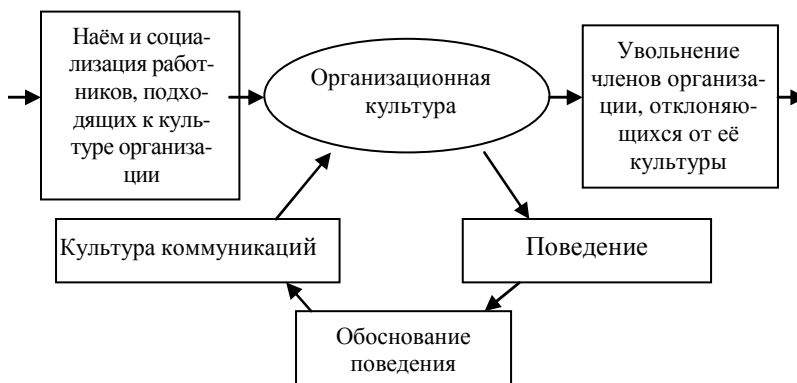


Рис. 1. Модель воспроизводства организационной культуры

Среди важнейших факторов, позволяющих индивидам интернализировать нормы и ценности организации, В. Сате называет культурные артефакты (материальные объекты, корпоративный сленг, образцы поведения, а также определённые установки, содержащие эмоциональную оценку объектов и явлений окружающей действительности), воспринимаемые посредством организационных коммуникаций (рис. 2).

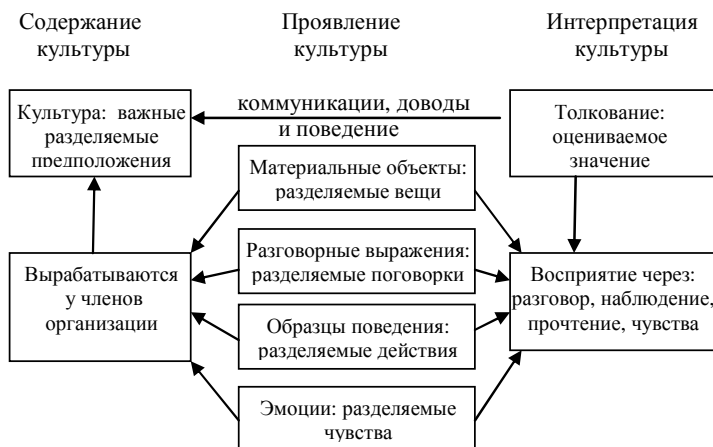


Рис. 2. Содержание отношений организационной культуры

Итак, индивид испытывает внешнее давление в виде принятых в той или иной культуре мифов, верований, норм поведения, оценок и интериоризует эти образцы; уже усвоенные, они, в свою очередь, начинают оказывать давление на поведение человека, образуя систему «внутреннего принуждения». Вместе с тем, было бы несправедливо рассматривать мифы как нечто косное, обладающее лишь репродуктивной функцией. Не говоря уже о том, что постоянные перемены тоже могут являться традицией, мифы обладают продуктивным началом.

«Мифы и символы являются специфическими психологическими инструментами, посредством которых, в единстве с психическими действиями, происходит постижение – превращение формы существования – культуры индивидами, причём данный процесс в корне отличен от процесса *присвоения* культуры, поскольку в результате превращения форм существования изменяются внутренние отношения сложной системы общественных отношений, ведущие за собой развитие и самой культуры» (М.К. Мамардашвили). То есть бытующая мифология служит не только «маркером» определенной культуры, но и психическим орудием создания особой групповой реальности.

Поэтому по воздействию мифы можно разделить на две группы:

- 1) мифы и обряды, которые *утверждают* существующие традиции;
- 2) мифы и обряды, которые *подвергают сомнению* незыблемость существующих традиций. Несмотря на противоположность, эти группы не являются взаимоисключающими: когда человек постигает относительный характер отдельных норм и ценностей, «смена позиции» происходит не за

счёт утраты ориентиров и кризиса идентичности, а вследствие того, что индивид начинает принимать наличие более предпочтительных или более адекватных данному моменту ценностей и моделей поведения. Так, по мнению швейцарского психолога Н. Пезешкяна, «задача мифов – нахождение альтернативных решений и возможных форм поведения, которые до этого были за пределами осознания, вне пределов обычных схем, так как прямолинейность логического мышления часто не помогает нам в преодолении трудностей». Применение в программах обучения персонала мифов способно расширить адаптабельные и креативные возможности как отдельного индивида, так и организации в целом. Особенно важным это становится в обстановке организационного кризиса: когда люди сбиты с толку и не знают, что делать, смена символов может освободить их мышление, бросив новый свет на ситуацию.

Следовательно, понимание процессов формирования, функционирования мифов, символов, обрядов и т.п. и, в результате, управления ими, т.е. тем, что составляет символический уровень корпоративной культуры, является критически важным для руководителей, HR-специалистов и оргконсультантов, поскольку благодаря связям между мифами, восприятием ситуации, её интерпретацией и деятельностью становится возможным, во-первых, диагностировать базовые представления, наблюдая за распространенными в данной культуре мифами и обрядами, а во-вторых, подготавливать и стимулировать членов организации к выбору определённого направления действий, к «перемене судьбы», используя подходящие мифы, символы и обряды.

Темы, охватываемые мифами: происхождение мира, человека, культурных благ, социальное устройство, тайны рождения и смерти, судьбы и времени, затрагивают широчайший круг коренных вопросов мироздания, формируя мировоззрение представителей той или иной культуры. Мифология в силу своей синкретической природы сыграла значительную роль в генезисе различных философских и идеологических форм (прежде всего, через развитие образов культурных героев), а также искусства и дизайна. В XX в. произошло сознательное обращение к мифологии: имело место как использование различных традиционных мифов (при этом их смысл зачастую резко менялся), так и мифотворчество, создание собственного языка символов. Живучесть стереотипов – «мифов обыденного сознания», имеющая корни в особенностях человеческого мышления, делает массовое сознание питательной почвой для распространения социальных и политических мифов, которые в последнее время стали предметом пристального изучения. Нам представляется актуальным ставить сегодня вопрос о выделении особой сферы научных и эмпирических исследований – организационной мифологии.

Глава 4. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Николаева В.И.

Имидж организации

Понятие «имидж», как и большинство научных категорий, может трактоваться в широком и узком смысле. В широком смысле под имиджем понимается распространённое представление о совокупности естественных и специально сконструированных свойств объекта, в узком – имидж трактуется как сознательно сформированный образ объекта, наделяющий последнего дополнительными ценностями и дающий возможность продуцировать те впечатления об объекте, отношения к нему и его оценки, которые необходимы его создателю.

Имидж организации определяется как эмоционально окрашенный образ организации, часто сознательно сформированный, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать определенное психологическое воздействие на конкретные группы социума.

Имидж организации – это мнение о данной организации у группы людей на основе сформированного у них образа этой фирмы, возникшего вследствие либо прямого контакта с этой фирмой, либо в результате информации, полученной об этой фирме от других людей; по сути, это то, как она выглядит в глазах людей, или, что одно и то же – каково о ней мнение людей [1].

Виды имиджа

Среди основных видов имиджа можно назвать такие, как желаемый, реальный, традиционный, благоприятный, позитивный, идеализированный и новый (обновленный) имидж. Перечисленные характеристики имиджа не исключают одна другую и не противоречат друг другу. У компании может существовать одновременно несколько имиджей,

которые актуализируются в зависимости от целей, преследуемых ею в данный момент, и от запросов социальной группы, с которой компания работает в конкретный период времени.

Составляющие имиджа

Целенаправленно созданный имидж представляет собой совокупность составляющих, которые могут выстраиваться в рейтинговом ряду в зависимости от специфики деятельности компании.

Все составляющие имиджа условно можно разделить на две группы: *основные*, связанные с главной деятельностью компании, и *сопутствующие*. К числу *основных составляющих имиджа* можно отнести общую известность и репутацию, скорость реагирования на изменения запросов потребителей, инновационный потенциал и его реализацию, престиж производимых продуктов, рекламную политику, уровень развития и характер зарубежных связей, финансовую обеспеченность (устойчивость), конкурентный статус. Каждый из элементов характеризуется определёнными критериями и показателями.

Сопутствующие, не являясь второстепенными или менее значимыми, основываются на личностном, субъективном восприятии имиджа организации. К числу таких составляющих можно отнести *характер и стиль отношений с клиентами компании, уровень корпоративной культуры, образ персонала компании* (мнение о квалификации и профессиональных качествах работников, их личностных качествах, стиле поведения и внешнем облике, а также о возрастном и половом составе коллектива), *представление о стиле компании* (её роли и месте на рынке, наличии собственной бизнес-политики, характере и содержании её связей с внешними объектами, общей атмосфере в компании (уровень корпоративной культуры, психологический климат в местах прямых контактов и продаж, офисах и помещениях для приёма посетителей; дизайн зданий и помещений; визуальные атрибуты самобытности), а также внешней атрибутике (в которую входят элементы, относящиеся к числу имиджевой символики, такие как название, миссия, герб, гимн, флаг, традиции, унифицированная форма одежды, а также использующиеся для рекламных целей – логотип, слоган, девиз и в целом корпоративный стиль).

Все перечисленные элементы вносят в образ компании дополнительные (желаемые) смыслы. Внешняя атрибутика оказывает влияние на социальные группы опосредованно, поэтому роль психологических процессов в данном случае возрастает.

Имидж организации можно также разделить на внешний и внутренний.

Внешний имидж – это та система представлений о фирме, которую должны разделять внешние аудитории (потребители, партнёры и т.д.). Он

формируется, прежде всего, качеством работы и спецификой деятельности компании [2]. Наиболее очевидным внешним проявлением имиджа является система идентификационных констант фирмы – фирменный стиль. Но не менее важными оказываются и остальные компоненты: имидж персонала, или, как его ещё называют, «деловой стиль фирмы» (специфика данной фирмы в обслуживании и общении, основанная на правилах корпоративной культуры), персональный имидж руководства корпорации и, конечно, репутация – устойчивое общественное мнение о достоинствах и недостатках фирмы. Элементы внешнего имиджа:

1. Бизнес-имидж как характеристика деловой активности организации, включающая деловую репутацию, конкурентоспособность, инновационный потенциал, стабильность, надёжность для потребителей и партнёров.

2. Социальный имидж организации, строящийся на основе представлений общественности и разных социальных групп об организации, о её роли в политической, экономической, социальной и культурной жизни общества.

3. Имидж продукции или услуг, предлагаемых организацией своим потребителям и клиентам, в который входит представление об их цене и качестве, об их функциональной ценности, отличительных свойствах и уникальности.

4. Внешняя атрибутика (*корпоративный дизайн: фирменный стиль, визуальный имидж организации*), включающая в себя оформление помещений, транспорта, фирменную символику.

Внутренний имидж представляет собой психологическое восприятие и отношение к компании ее сотрудников, собственников, акционеров, правления и материнских организаций, составляющих внутреннюю среду компании.

Элементы внутреннего имиджа:

1. Образ (имидж) руководителя организации, который в самом общем виде выстраивается на основе представления о его способностях, установках, ценностных ориентациях, социально-психологических характеристиках, а также о его внешних данных.

2. Образ (имидж) персонала, отражающий физические, психофизиологические, социальные данные, культуру, профессиональную компетентность, личностные характеристики, визуально-аудиальные особенности и т.д.

3. Деловая культура компании ее стиль, социально-психологический климат, представление персонала о комфортности и надёжности своей организации, создающие мощный потенциал для формирования позитивного имиджа.

Внутренний имидж не менее важен, нежели внешний, поскольку сплачивает коллектив, даёт уверенность в завтрашнем дне каждому отдельному работнику, стимулируя его тем самым к большей степени самоидентификации с фирмой, более активной работе и отдаче общему делу, стремлению к повышению собственной квалификации, что в свою очередь положительно отражается на внешнем облике компании, позиционируя её как устойчивую, профессиональную организацию, надёжного работодателя и т.д.

Кроме того, сотрудники фирмы являются крупными информаторами потенциальных клиентов о её внутренней атмосфере и реальной работе. Через друзей, знакомых, случайных собеседников можно узнать о компании очень многое и создать или изменить мнение о ней. Именно поэтому внутренний имидж является одним из важнейших факторов, воздействующих на внешний образ компании. В свою очередь внешний имидж организации, подтверждённый положительными отзывами прессы, клиентов и т.д., способствует росту уверенности в коллективе и повышению качества внутреннего имиджа компании в целом.

Успешность деятельности современной компании во многом зависит от сплоченности персонала, доверительных, заинтересованных отношений между руководством и сотрудниками, от надёжности вертикальных и горизонтальных связей. Таким образом, заботясь о внешнем имидже компании, её внутренний имидж необходимо рассматривать как важную составляющую первого [3].

-
1. Панасюк, А.Ю. Имидж: определение центрального понятия в имиджелогии / А.Ю. Панасюк // *RP в образовании*. – 2004. – № 2. – С. 49
 2. Гордина, И. Имидж организации как объект управления / И. Гордина. URL: <http://www.advlab.ru/articles/article565.htm>
 3. Даниленко, Л. Всё об имидже / Л. Даниленко // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. – 2009. – № 6. – С. 25–28.

Багракова А.А.

Взаимовлияние внутренних коммуникаций и корпоративной культуры

*Источник: // Управление человеческим потенциалом – 2007. –
№ 1 (09). – С. 36–40.*

Каждая организация имеет корпоративную культуру, пронизывающую все отношения внутри неё и способную оказывать различное влияние на развитие компании. Для целенаправленного формирования эффективной корпоративной культуры используются разнообразные сред-

ства внутреннего PR, которые позволяют выстроить эффективные коммуникации, способствующие достижению целей организации.

Ещё несколько лет назад словосочетание «организационная культура» (или, как её ещё называют, «корпоративная культура») было малоизвестно, хотя, разумеется, она существовала всегда. Её элементы имели свои аналоги в СССР: Доски почёта, значки, грамоты и т.д. – классическое проявление корпоративной культуры. В современном понимании это совокупность норм, ценностей, взглядов, обычаев в организации, которые создают её внутреннюю среду, пронизывая отношения между сотрудниками. Организационная культура может быть декларирована или нет, но она является необходимым условием существования компании. Дело в том, что любая организация вне зависимости от её размеров и сферы деятельности представляет собой социальную систему. Следовательно, носители корпоративной культуры – люди, работающие в компании. Именно в их сознании отражаются тот порядок вещей, те системы внутренних коммуникаций и образцы поведения, которые складываются в организации в силу тех или иных обстоятельств. В свою очередь трудности на пути к реализации новых подходов и новой стратегии развития компании в значительной степени могут быть связаны с уже сложившимся типом организационной культуры. Следовательно, вопрос состоит только в том, поддерживает ли культура эффективную работу организации или, напротив, является серьёзным препятствием в реализации поставленных стратегических целей. Ответ на этот вопрос зависит от эффективности внутреннего PR.

В широком смысле PR – это управленческая функция, направленная на установление и поддержание взаимовыгодных отношений между организацией и общественностью, от которой зависит её успех или, наоборот, неудача. Правильно выстроенные коммуникации с целевыми группами общественности позволяют не только создать позитивный имидж компании, но и добиться максимального эффекта от деятельности. PR может быть внутренним и внешним (табл. 1).

Корпоративная культура существует в организации даже тогда, когда ею никто не занимается. Также в любой компании всегда есть информация и каналы её распространения. Но эту циркуляцию информации нельзя назвать внутренним PR, поскольку PR – это целенаправленная работа по управлению информацией.

Основные отличия внутреннего и внешнего PR

Внешний PR	Внутренний PR
Целевая аудитория: клиенты, конкуренты, кандидаты	Целевая аудитория: персонал организации
Цель: создание позитивного имиджа организации во внешнем мире	Цель: повысить уровень лояльности и мотивированности персонала
Аудитория меньше нуждается в информации, т.к. ситуация в организации косвенно или вообще не влияет на благополучие внешней группы	Сотрудники организации как аудитория внутреннего PR нуждаются в информации, т.к. от ситуации в организации существенно зависит их благополучие

Внутренний PR и корпоративная культура неразрывно связаны. Формирование корпоративной культуры – это одна из сфер применения PR, а на характер внутреннего PR влияет существующий или создаваемый тип корпоративной культуры.

Многие исследователи сходятся во мнении, что любая организационная культура вне зависимости от её типа обладает чётко заданной, единой структурой, включающей следующие компоненты: ценности, нормы, артефакты, организационный климат (рис. 1). Внутренний PR оказывает направленное воздействие на все элементы корпоративной культуры одновременно. В дальнейшем, рассматривая инструменты внутренних коммуникаций, мы сможем в этом ещё раз убедиться.

Знакомство сотрудника с организацией и характерной для нее культурой происходит постепенно, т.к. многие элементы трудно сразу обнаружить постороннему человеку. Только спустя определённое время, будучи включённым в жизнь организации, сотрудник начинает понимать смысл происходящих событий и видеть нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

Лишь после этого «ознакомительного» этапа у сотрудника возникает (или не возникает) осмысленное желание работать в условиях, существующих в рамках данной организации.

Следовательно, на успешное освоение сотрудниками организационной культуры оказывает влияние эффективность системы внутренних коммуникаций, т.е. внутреннего PR.

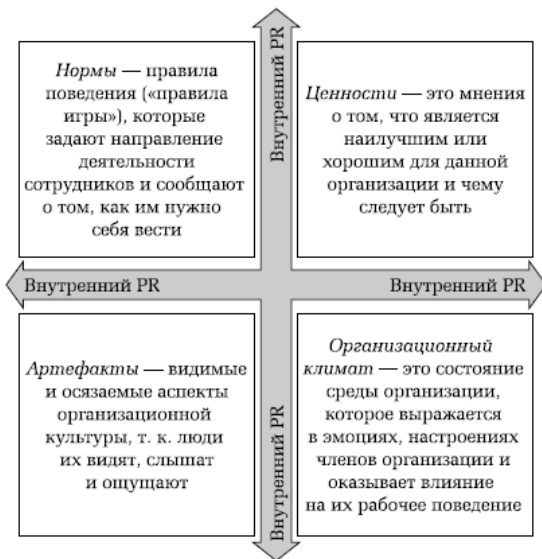


Рис. 1. Структура организационной культуры

Рассмотрим подробнее, какие инструменты внутреннего PR применяются для воздействия на корпоративную культуру (рис. 2).



Рис. 2. Арсенал инструментов внутреннего PR

1. Информационные инструменты.

■ *Корпоративные СМИ.* Сейчас все большую популярность приобретают различные вариации корпоративных СМИ. Оптимальным представляется подходить к их использованию комплексно. Так, в одной торговой компании на протяжении длительного времени издаются ежемесячные «Вестники» для различных крупных подразделений (розничная сеть, оптовая сеть, служба охраны и пр.), информационные листы, которые верстаются в преддверии важных событий (открытие нового супермаркета, День рождения филиала и т.д.). Также всё более широкую популярность приобретает внутренний сайт компании. На нём размещаются корпоративные новости, официальная информация и статьи, написанные сотрудниками компании.

На внутреннем портале может существовать раздел «Доска почёта». Идея заимствована из советских времен, но не потеряла своей действенности. Подтверждением этому служит тот факт, что аналоги Доски почёта всё чаще размещаются в различных организациях – автосервисах, кафе, магазинах, где клиенты могут увидеть фотографии лучших работников месяца или года. Очевидным преимуществом электронной Доски почёта является то, что сотрудники имеют к ней свободный доступ и, соответственно, она способна оказывать на них неограниченное мотивирующее воздействие.

■ *Информационные стенды.* Ещё одним эффективным традиционным инструментом является информационный стенд для сотрудника. Активная практика его использования позволяет сформулировать несколько рекомендаций:

– стенд необходимо размещать на видном месте, чтобы каждый сотрудник хотя бы один раз в день проходил мимо него;

– стенд целесообразно логически разделить на несколько частей (поздравления, официальная информация, объявления и т.п.), что позволит структурировать информацию и облегчит её восприятие;

– информацию, размещаемую на стенде, необходимо фильтровать и своевременно обновлять, чтобы она была интересна для сотрудников и не превращалась в спам;

– стенд интересен для сотрудников, если он оформляется при их непосредственном участии и касается актуальных для них вопросов.

Информационный стенд, расположенный в удачном месте – это способ быстро проинформировать сотрудников.

2. Аналитические инструменты внутреннего PR.

На внутреннем портале, о котором было сказано ранее, целесообразно создать раздел «Колонка редактора». Этот инструмент используется по принципу книги жалоб и предложений: на внутренний электронный адрес сотрудники присылают животрепещущие вопросы, ко-

торые систематизируются и обрабатываются. После этого руководитель, в чьей компетенции находится вопрос, даёт на него ответ. Информация размещается на внутреннем сайте. Разумеется, действует цензура и ведущим портала всегда известен автор, но практика показывает, что этот раздел пользуется наибольшей популярностью у аудитории.

У описанного инструмента есть два очевидных недостатка: отсутствие конфиденциальности и отсутствие доступа к нему некоторых категорий сотрудников (работники складов, торговых залов супермаркетов и т.п.). Руководители одной компании достаточно оригинально преодолели эти трудности: они создали своеобразный «форум» для сотрудников. В укромном месте находится тетрадь, куда каждый желающий может записать волнующий его вопрос. С определённой периодичностью руководитель читает эту тетрадь, ищет необходимую информацию, а затем пишет ответы, предоставляя сотрудникам обратную связь.

Кроме того, сейчас в ряде организаций периодически проводятся опросы с целью выяснить степень удовлетворенности персонала.

Практика показывает, что для разных категорий сотрудников проводить опросы необходимо с разной периодичностью. Так, например, среди торгового персонала, который характеризуется повышенной текучестью кадров, в нашей компании опрос проводится один раз в шесть месяцев. Для менеджмента – один раз в год, перед пересмотром системы мотивации руководителей. Выбираемая форма опроса обычно зависит от целей и количества сотрудников, которых необходимо задействовать.

Если цель – получить общую картину о степени удовлетворённости трудом в подразделении, где работает более 20 человек, используется анкетирование. Если же цель – дать возможность «выпустить пар» и выговориться сотрудникам подразделения с неблагоприятным микроклиматом, то это всегда интервью.

В контексте внутреннего PR перечисленные мероприятия направлены не столько на сбор фактических данных, сколько на получение обратной связи от персонала и создание прозрачных и упорядоченных информационных потоков внутри компании.

3. Коммуникативные инструменты.

■ Корпоративные традиции и ритуалы.

Сюда прежде всего относятся различные корпоративные праздники и вечеринки. Традиционно эти вечеринки посвящены общероссийским праздникам (Новый год, 8 Марта, 23 Февраля). Но на наш взгляд, лучше, когда эти мероприятия приурочены к каким-либо памятным датам в жизни организации (День фирмы, День энергетика для сотрудников энергетической компании, День торговли для сотрудников сети супермаркетов и т.д.). В этом случае людей объединяют не столько социаль-

но-демографические признаки, сколько принадлежность к данной компании.

Кроме того, традиции или ритуалы, увеличивающие эмоциональную включённость сотрудников, могут возникнуть не только на базе событий, но и вокруг ценностей, культивируемых в организации. Причём если эти ритуалы и традиции разделяются большинством сотрудников, то это напрямую влияет на формирование эффективного рабочего поведения.

Например, сотрудников курьерской компании охранники не пускают в офис без наручных часов, т.к. суть работы фирмы – быстрая доставка писем и посылок. Помнить о главном помогает ритуал «отчёт минуты»: каждое утро все сотрудники становятся в круг и вслух отсчитывают 60 секунд. Ещё один объединяющий ритуал есть у известной российской торговой сети: каждое утро, за пять минут до открытия магазина, сотрудники собираются вместе и поют корпоративный гимн. На самом деле подобные ритуалы и традиции, которые со стороны кажутся нелепыми, зачастую работают на повышение работоспособности, создают ощущение эмоционального комфорта в коллективе.

К коммуникативным инструментам внутреннего PR можно отнести организацию различного рода спортивных мероприятий и конкурсов профессионального мастерства. С их помощью у сотрудников органично формируется мнение, что в данной организации ценятся те, кто активно добивается профессиональных высот и ведёт здоровый образ жизни, т.е. демонстрирует ожидаемое поведение.

■ *Обучение персонала.* Обучение, вне зависимости от его формы, является мощным инструментом внутреннего PR. Оно призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки, но и служить средством пропаганды, закреплять желательное отношение к делу, разъяснять, какое поведение ожидается от персонала, будет поощряться и приветствоваться.

В торговых компаниях обучение сотрудников является неотъемлемой и наиболее важной частью процесса внедрения корпоративных стандартов обслуживания покупателей.

4. Организационные инструменты.

■ *Встречи с руководством.* Говоря об этой группе инструментов, хотелось бы напомнить о том, что культуру организации формируют лидеры данной организации. Сотрудников чрезвычайно мотивирует непосредственное общение с руководством. Следовательно, при использовании этой группы методов важная роль отводится топ-менеджменту. Доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя модели поведения, копируя поведение авторитетного лица. Руководитель должен стать образцом для подражания, показывать пример такого отношения к органи-

зации, которое предполагается закрепить у сотрудников. Поэтому весьма эффективным инструментом являются встречи руководства с сотрудниками с целью прояснить курс, который избрала организация, рассказать о её планах развития и сделать акцент на достижениях.

Встречу можно считать успешно проведённой только в том случае, если после неё у работников складывается мнение, что им очень повезло с начальством.

■ *Корпоративный кодекс.* К организационным инструментам можно отнести корпоративный кодекс, в котором описаны процедуры и правила, позволяющие договориться о том, что принято и одобряется, а что недопустимо. Сейчас всё чаще высказывается мнение, что корпоративные стандарты – это одновременно и часть организационной культуры, и метод её формирования. Стандарты вносят ясность, описывают, что и как происходит, позволяют задать необходимые модели поведения персонала. В процессе создания и внедрения корпоративного кодекса ведущие роли отводятся руководителям организации, поскольку именно они определяют ценности, лежащие в основе культуры.

Что организация может получить в результате эффективного использования внутреннего PR? Здоровую корпоративную культуру, которая поддерживает стратегию развития бизнеса и помогает достижению целей компании.

Сальникова Н.И.

Конкурентоспособность компании – результат эффективной кадровой политики

Источник: // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 2 (14). – С. 86–99

Основой лояльности сотрудников является соответствие их ценностей ценностям компании. В свою очередь, идеи высшего порядка (миссия, философия, стратегические цели организации) должны находиться в гармонии с её реальной корпоративной культурой. Именно в этом случае программа повышения лояльности приведёт не только к удержанию ценных кадров, но и к достижению лучшего финансового результата, окажет положительное влияние на имидж компании на рынке.

Дефицит квалифицированных кадров на современном рынке труда создаёт необходимость конкуренции работодателей за наиболее компетентных специалистов. Однако сегодня мало привлечь таких сотрудников – нужно ещё суметь удержать их. Кадровая политика, способствующая привлечению и удержанию талантливых людей, всё чаще становится важнейшим критерием финансового успеха. Создание привле-

кательной корпоративной культуры, разработка программы повышения лояльности – вот главнейшие задачи службы персонала в настоящее время. Сегодня люди хотят работать в компаниях, которые не только обеспечивают достойный уровень вознаграждения. Они хотят ощущать принадлежность к организациям, которые имеют хорошую репутацию на рынке, являются этичными, социально ответственными, динамично развивающимися. Для них важно чувствовать соответствие между их личными ценностями и ценностями организации. Под лояльностью (от французского *loyal* – верный, преданный) можно понимать приверженность сотрудников компании, одобрение её философии, стратегических целей и способов их достижения, позитивное отношение к организации, благодаря которому сотрудники отдают этой компании предпочтение перед конкурентами.

Цель программы повышения лояльности – не просто добиться понимания сотрудниками философии, миссии и стратегических целей компании, но и повысить заинтересованность каждого, вовлечённость и удовлетворённость работой, привить гордость за компанию, в которой они работают. Главное – предложить идею, обозначить цель, способную увлечь сотрудников, найти отклик в их сердцах. Люди, которым нравится делать то, чем они занимаются, всегда работают лучше, эффективнее. Они испытывают моральную удовлетворённость от выполняемой работы, гордость за свой труд, стремятся к новым достижениям.

Компании, учитывающие гармонию ценностей, как правило, являются наиболее успешными и в финансовом плане. Ценности, нормы, идеалы и организационные принципы различны в разных компаниях, поэтому лояльными можно считать тех сотрудников, которые принимают и разделяют корпоративные ценности именно этой организации, т.е. её корпоративную культуру.

Если ценности сотрудника соответствуют ценностям и нормам компании, его лояльность и стремление работать в этой компании будут носить устойчивый характер. Следовательно, прежде чем разрабатывать программу повышения лояльности персонала, необходимо понять, какое поведение будет считаться лояльным именно в этой конкретной организации. Иначе говоря, важно определить, какова система ценностей, установок, убеждений и отношений, которые служат основой того, что является желательным поведением для сотрудников данной организации. Умение правильно не только оценить навыки, компетенции и личностный потенциал будущего сотрудника, но и понять его принципы, мотиваторы, карьерные амбиции, а также то, насколько его личные цели совпадают с целями и задачами компании, очень важно при приеме на работу, особенно при подборе руководителей и ключевых специалистов.

Ценности высшего порядка (миссия, видение, философия, цель, стратегия) организации – это идея о том, какой хочет видеть свою компанию ее владелец. Нередко эти ценности и реальные проявления существования компании (тип организационной структуры, стиль управления, традиции, ритуалы, легенды, сленг) не соответствуют друг другу. Это происходит тогда, когда изначально стратегические цели были выбраны неправильно или реальное устройство организации противоречит декларируемым принципам. Решением данной проблемы может стать выработка других ценностей, а затем разработка и внедрение новой корпоративной культуры, гармонирующей с этими принципами, т.е. приведение реальности, в которой существует организация, в соответствие с новыми ценностями.

Для успешного внедрения необходимых изменений принципиальное значение имеет этап развития организации: семейная организация; бюрократическая организация; проектная организация; клиентоориентированная организация; организация, ориентированная на качество (для внешних и внутренних потребителей); самообучающаяся организация.

Поясним, что представляет собой каждый из этих этапов.

Сначала компания создается группой единомышленников – это, как правило, знакомые, родственники, друзья, бывшие сослуживцы. Именно они и занимают вначале все ключевые должности в организации, которую можно назвать «семейной» или «тусовочной». При росте такой организации вначале на возникающие вакансии также приглашают знакомых, но затем неизбежно возникает ситуация, когда этот ресурс исчерпан, и для дальнейшего роста компании необходимо привлекать квалифицированных специалистов извне. Компания растёт, возникает жёсткая иерархия, появляется необходимость выстраивания всех бизнес-процессов, разработки стандартов, и разросшаяся организация становится бюрократической. Это второй этап развития организации.

Затем, поскольку в бюрократической организации все процессы регламентированы, возможности реализации новых идей, перспективных разработок ограничены, для большей маневренности возникают новые проекты. Так, постепенно, из бюрократической возникает проектная организация.

Поскольку проект реализуется под определённую задачу или клиента – внешнего или внутреннего, неизбежно возникает идея клиентоориентированности, и организация становится клиентоориентированной.

Затем, поскольку удовлетворённость клиента зависит в первую очередь от качества товара или услуги, возникает необходимость улучшения качества на всех этапах производства продукции или предостав-

ления услуги, независимо от того, является заказчик внешним или внутренним клиентом. Так организация постепенно ориентируется на качество (организация тотального качества).

Поскольку добиться повышения качества без получения дополнительных знаний и навыков невозможно, то организация становится заинтересованной в обучении сотрудников, повышении их квалификации, передаче полезного опыта, накоплении знаний, поощрении сотрудников самостоятельно получать необходимые знания. Возникает система управления знаниями в организации, и постепенно она перерастает в самообучающуюся организацию.

Однако компания не обязательно проходит все этапы развития, а может «перескакивать» через несколько ступенек.

Тип организации – это более широкое понятие, включающее тип управления, организационную структуру и т.п. Каждому типу организации соответствует своя корпоративная культура: в авторитарной организации она иная, чем в организации демократического типа; в компании, которая является «прозрачной» – не такая, как там, где приняты «серые схемы»; в организации, где работают «все свои» (в семейной), – совсем другая, нежели в крупной, быстрорастущей организации.

Корпоративную культуру компании называют «слепок с лица её владельца». Соответственно, серьёзные изменения корпоративной культуры невозможны без изменений взглядов её владельцев и руководителей, что, в свою очередь, приводит к изменению корпоративных ценностей. Для того чтобы обеспечить лояльность сотрудников, нужно понять эти ценности, сформировать видение того, какое поведение сотрудников будет считаться лояльным для этой компании. На основании этого разрабатывается программа лояльности.

К работе в организации нужно привлекать таких специалистов, которые будут не только отличаться высоким профессионализмом, но и разделять ценности компании. Программа лояльности направлена на то, чтобы, привлекая таланты, заинтересовывать сотрудников работой в компании, прививать им ценности компании, гордость за неё и т.п. Соответственно, будет формироваться привлекательная корпоративная культура с целью создания коллектива единомышленников, вовлечённых в общее дело, заинтересованных работой в компании и работающих на её благо. А это невозможно без разработки соответствующей системы мотивации, учитывающей интересы сотрудников (и в первую очередь ключевых специалистов).

Такой подход неизбежно ведёт к необходимости создания системы обучения сотрудников, повышения их квалификации, планирования карьеры. А заинтересованность и вовлечённость сотрудников, стремле-

ние получать, накапливать и применять знания, передавать опыт приводит к повышению производительности труда и качества продукции.

В свою очередь, сотрудники, искренне разделяющие ценности своей компании, методы ведения бизнеса и т.п., будут транслировать эти ценности своим клиентам, партнёрам, а также своему окружению. Так будет формироваться круг клиентов, лояльных к компании, её продукции или услугам. А приверженные компании клиенты не только сами станут постоянными потребителями продукции или услуг этой компании, но и будут рекомендовать их своему окружению. Таким образом, будет увеличиваться количество клиентов, а значит, будут расти финансовые показатели, бизнес станет более устойчивым, упрочится и репутация компании на рынке, в том числе и на рынке труда.

Лояльность невозможна без эмоциональной составляющей. Для того чтобы понять, какие чувства и эмоции вызывает у персонала работа в данной компании, можно предложить сотрудникам ответить на приведенные ниже вопросы. Преобладание положительных ответов будет свидетельствовать о том, что сотруднику нравится работать в компании, отрицательных – о том, что работа вызывает у него негативные эмоции и говорить о лояльности этого работника не приходится. Например, ему не нравится компания, не вызывает доверия её продукция, к тому же компания нестабильна, руководство не выполняет свои обещания, да и вообще непонятно, что происходит в компании – сотрудники не получают достоверной информации. Понятно, что в такой организации высока текучесть кадров.

Если специалист и пришел в такую компанию за неимением более интересных предложений, то он будет продолжать искать более достойную работу и уйдет при первой же возможности.

- ✓ Понимает ли и разделяет ли сотрудник ценности компании?
- ✓ Нравится ли ему её продукция или предоставляемые услуги, может ли он гордиться качеством выполненных работ?
- ✓ Какова репутация компании на рынке? Насколько известна её продукция?
- ✓ Каков имидж компании на рынке труда как работодателя?
- ✓ Насколько компания стабильна?
- ✓ Получает ли сотрудник удовлетворение от выполняемой работы, нравится ли она ему? Интересно ли ему работать в компании?
- ✓ Есть ли у него возможность развития и совершенствования профессиональных навыков, повышения квалификации, дополнительного обучения?
- ✓ Есть ли возможность карьерного роста?
- ✓ Насколько высокопрофессионально его окружение, какие эмоции вызывают у сотрудника его коллеги?

- ✓ Нравится ли ему корпоративная культура компании?
- ✓ Получает ли он за свой труд соответствующее финансовое вознаграждение? Как оно зависит от его индивидуального вклада?
- ✓ Какой социальный пакет предоставляет компания?
- ✓ Каковы условия труда?
- ✓ Получает ли сотрудник признание своих заслуг со стороны руководства и коллектива?
- ✓ Заинтересована ли компания в своих сотрудниках?
- ✓ Отлажены ли коммуникации в компании, получает ли сотрудник обратную связь от вышестоящего руководства?
- ✓ Насколько компания «прозрачна», получают ли сотрудники достоверную информацию о событиях, происходящих в компании?
- ✓ Есть ли возможность проявления инициативы, реализации новых идей?
- ✓ Выполняет ли руководство свои обещания?

Основные тенденции современной кадровой политики – отношение к персоналу как к главному ресурсу компании, к человеческому капиталу, построение корпоративной системы обучения современным бизнес-технологиям сотрудников всех уровней для обеспечения культуры качества, постепенная трансформация компании в самообучающуюся организацию. Если эти ценности находят отражение в стратегических планах развития компании и реальное воплощение в построении новой корпоративной культуры, можно ожидать, что постепенно эти идеи, цели и принципы станут новой реальностью организации.

Цена же ошибочной кадровой политики может быть очень высока: снижается продуктивность труда, увеличивается текучесть кадров, уходят наиболее квалифицированные специалисты, имидж компании как работодателя становится менее привлекательным на рынке труда.

В качестве примера можно привести крупный холдинг, занимающийся дистрибуцией фармацевтической продукции, имеющий собственное фармпроизводство и розничную аптечную сеть. Компания постоянно повышает качество продукции и услуг, является одним из лидеров в данном сегменте рынка. Требования к будущим сотрудникам достаточно высокие – компания заинтересована в привлечении самых лучших. Однако уровень вознаграждения специалистов ниже среднерыночного: заработная плата на испытательный срок занижена, а обещания значительно повысить её после успешного прохождения этого срока часто остаются всего лишь обещаниями. И это при ненормированном рабочем дне: объёмы работ растут, текучесть кадров высокая, людей не хватает. Негласной традицией стали хронические переработки: здесь не принято уходить с работы, пока всё не будет сделано. Все должны строго соблюдать корпоративные стандарты, обеспечивающие высокое ка-

чество работы, иначе применяется система штрафов. Обо всех нарушениях сотрудники обязаны сообщать руководству. В компании приняты жесткий стиль управления и строгая отчётность. Работа в подразделениях строится таким образом, что роль личности нивелируется, а вознаграждение сотрудника зависит не от его личного вклада, а от результатов деятельности команды. Посещение корпоративных мероприятий для всех строго обязательно. В предоставлении очередного отпуска в случае производственной необходимости сотруднику могут и отказать, а вот брать больничный и отпрашиваться здесь не принято – работа прежде всего.

Неудивительно, что текучесть кадров в компании всегда была высокой: очень немногие задерживаются здесь более полугода. Создаётся впечатление, что руководство компании совсем не заинтересовано в своих сотрудниках: тех, кто становится менее результативным, без сожаления увольняют. Часто меняются не только рядовые специалисты, но и руководители подразделений. Люди ощущают себя безликими «колёсиками и винтиками» корпоративной системы и уверены, что их здесь не ценят. Многие уходят сами, так и не дождавшись обещанного повышения заработной платы, устав физически и морально от перегрузок и отсутствия реальных перспектив.

Компания давно считается на рынке труда «кузницей кадров». Тем не менее, как работодатель она представляет интерес для определённого круга соискателей: привлекают масштабы бизнеса, амбициозность поставленных задач, ведь холдинг является одним из лидеров на российском фармацевтическом рынке. Опыт работы в крупной компании-бренде, где выстроены все бизнес-процессы, разработаны и внедрены корпоративные стандарты и регламенты, обеспечивающие чёткую организацию работы, высокое качество выпускаемой продукции и услуг, обязательно будет способствовать дальнейшему карьерному росту специалиста и повысит его стоимость на рынке труда. Возможность обучения, получения дополнительных знаний и навыков также привлекательна для многих: в компании создан свой корпоративный университет, разработаны и внедрены специальные обучающие программы и система наставничества, повышению квалификации сотрудников уделяется много внимания. Помимо штатных бизнес-тренеров обучающие мероприятия проводятся приглашёнными провайдерами и преподавателями.

Но ситуация меняется: сегодня, когда рынок труда «перегрет», а проблема кадрового дефицита стоит особенно остро, эта компания как работодатель становится для соискателей всё менее привлекательной. Службе персонала становится всё труднее привлекать квалифицированных специалистов, всё сложнее удержать их – наиболее успешные уходят к конкурентам. Увы, на рынке труда за данной компанией прочно

закрепилась репутация «соковыжималки». Привлечение высокопрофессиональных кадров из регионов и специалистов без опыта, но с высоким личностным потенциалом лишь частично решает проблему. Результатом такой кадровой политики стало замедление темпов роста компании.

Потеря ряда высококвалифицированных специалистов – такова цена ошибки московского представительства крупной иностранной фармацевтической компании. Перспективные молодые сотрудники, выдвинутые компанией для обучения в составе кадрового резерва, получив дополнительное обучение, но так и не дождавшись реального повышения, продолжать работу на прежней должности уже не захотели. Стремление большинства российских специалистов к самореализации в профессии и карьерному росту, а не только к высокому уровню заработной платы является одной из особенностей российского менталитета

Однако достойное материальное вознаграждение, обширный соцпакет, предоставление служебного автомобиля, возможность участия в тренингах оказались недостаточными для обеспечения лояльности сотрудников: несмотря на угрозу увольнения, многие из них всё равно поступили на учёбу, не ставя в известность компанию, а затем нашли новую, более перспективную работу.

Понимание того, что главный ресурс любой компании – это её люди, отношение к персоналу как к человеческому капиталу, а к вложениям в его развитие – как к долгосрочным инвестициям, неизбежно приводит к изменению кадровой политики. Внимание к каждому специалисту, планирование его профессионального и карьерного развития, забота об индивидуальных потребностях – именно такой подход будет способствовать формированию высокопрофессионального и лояльного коллектива. Повышение квалификации и планирование карьеры с учётом потребностей компании и личных пожеланий каждого, создание кадрового резерва, разработка обучающих программ для различных категорий специалистов, возможность получения дополнительного образования, изучения иностранного языка за счёт компании, посещения конференций и семинаров, различные стажировки, членство в профессиональных сообществах будут способствовать профессиональной заинтересованности.

Лояльность сотрудников тесно связана с их мотивацией, поэтому выявление индивидуальных мотивирующих факторов, разработка эффективных схем мотивации, создание привлекательной корпоративной культуры являются сегодня важнейшими задачами HR-службы. Речь идет в первую очередь о ключевых сотрудниках, наиболее квалифицированных специалистах – именно для них целесообразно разработать индивидуальную систему поощрений, которая будет зависеть от эффективности работы и личных предпочтений. Конкурентоспособный соц-

пакет и дополнительные льготы являются методами прямой и косвенной мотивации. В зависимости от возможностей организации и занимаемой должности это могут быть: служебный автомобиль или оплата проезда, удобная парковка, использование корпоративного транспорта, оплата мобильного телефона, дотации на питание, выплаты на медицинское страхование и страхование жизни, представительские расходы, возможность посещения фитнес-клуба или бассейна, различные корпоративные и спортивные мероприятия, льготные туристические путёвки, корпоративный детский сад и базы отдыха, различные корпоративные скидки, льготные кредиты, оплата обучения сотрудников и их детей, социальные выплаты при наступлении форс-мажорных обстоятельств (свадьба, рождение ребёнка, болезнь или смерть родственника и т.п.), покупка или аренда жилья для иногородних специалистов, гибкий индивидуальный график работы. Такой подход позволит персоналу почувствовать заботу компании о его нуждах. Специалисты HR-службы должны постоянно отслеживать атмосферу и настроения в коллективе, предупреждать возможные конфликты. Ведь часто люди уходят вовсе не из-за плохих условий работы, а из-за недостатка внимания и участия со стороны руководства, отсутствия обратной связи, из-за того, что отношения «не сложились». Для этого можно использовать беседы, наблюдение, а также метод анкетирования (образец анкеты, с помощью которой можно оценить удовлетворённость сотрудников работой в компании см. Практикум 3) и анализ полученной информации. С помощью этого метода можно выявить: общую удовлетворённость сотрудников работой в компании; пожелания сотрудников по поводу повышения квалификации и обучения; карьерные амбиции и профессиональные интересы; индивидуальные мотивирующие факторы; индивидуальные потребности; новые идеи, методы улучшения работы, её качества и результативности; проблемы, недостатки в работе, «узкие места»; существующие и назревающие конфликты как между сотрудниками, так и между подразделениями, проблемы во взаимоотношениях.

Условия труда и четкая организация рабочего процесса также влияют на удовлетворенность персонала работой в компании. Немаловажное значение имеет наличие отлаженной системы внутренних коммуникаций между сотрудниками и отдельными подразделениями, включая филиалы. Разработка и внедрение единых корпоративных стандартов и регламентов, оптимизация технологий, прозрачность бизнес-процессов, четкая постановка задач, наличие системы качества, прописанных должностных инструкций для всех категорий сотрудников, системы отчетности и контроля будут способствовать оптимизации работы. Выработка у специалистов необходимых профессиональных навыков, правильная постановка задач, понимание сотрудниками цели своих действий

вий и способов её достижения, их личный вклад в дело, знание факторов, влияющих на качество выполняемой работы и требований к качеству, понимание системы контроля и критериев оценки их деятельности необходимы для увеличения эффективности работы. Такой подход будет способствовать повышению уверенности и стрессоустойчивости сотрудников. А достижение запланированного результата и справедливое вознаграждение за хорошо проделанную работу обеспечат моральное и материальное удовлетворение.

Даже контроль за работой подчиненных из демотивирующего фактора может стать мотиватором, если им объяснить и продемонстрировать, что анализ их деятельности необходим для повышения результативности работы и полезен для них. Во-первых, он помогает выявить и устранить недостатки и «узкие места». Во-вторых, позволяет наметить план индивидуального повышения квалификации каждого специалиста, а значит, будет способствовать их профессиональному росту. Однако положительный эффект от такого анализа может быть получен только тогда, когда все сделанные замечания справедливы, а сотруднику понятны требования к качеству и критерии оценки его деятельности.

Своевременное получение новостей о достижениях компании, её подразделений и отдельных специалистов, о кадровых перестановках, а также информации о стратегических целях, задачах и перспективах развития, новых проектах, возможностях обучения, профессионального и карьерного роста, открывающихся вакансиях, корпоративных мероприятиях также будет способствовать заинтересованности. Большая прозрачность и открытость компании, своевременное получение сотрудниками достоверной информации будут предотвращать появление нежелательных слухов и домыслов.

В формировании позитивного настроения и лояльности немалую роль может сыграть и внутренний PR. Он создаёт положительный имидж организации в глазах коллектива, делая акцент на достижениях компании, динамике её развития, информируя о различных событиях с участием компании, новостях, внешних акциях и мероприятиях, включая онлайн-мероприятия, о положительных отзывах о компании клиентов, партнеров, потребителей, информационных спонсоров, выпускников вузов, профессиональных сообществ, разрешительных организаций, о полученных наградах, призах, сертификатах качества, публикациях и других достижениях. Для получения информации используют различные источники: Интернет, профессиональные газеты и журналы, рейтинги, социальные сети, онлайн-мероприятия, отзывы, фотографии, грамоты и сертификаты и т.п.

Средствами поддержания коммуникаций и обмена информацией могут служить внутрикорпоративная сеть (интранет), сайт компании,

корпоративные газеты и журналы, корпоративное радио, электронная почта, общие собрания, встречи с первыми лицами компании и т.п.

Корпоративные мероприятия, если они носят неформальный характер и учитывают интересы большинства сотрудников, могут также давать им положительный заряд и способствовать сплочению коллектива. Это не только традиционные корпоративные праздники, день рождения компании, спортивные соревнования, выезды на природу, командообразующие тренинги, но и мероприятия, связанные с награждением лучших сотрудников ценными подарками. Для многих специалистов признание их заслуг и достижений компанией является сильным мотивирующим фактором. Торжественное вручение подарков будет вдохновлять их на новые достижения и служить положительным примером для других. Наставничество и мероприятия по обмену опытом, «кружки качества» могут стать для отдельных сотрудников не только возможностью передачи накопленного опыта, но и факторами признания их профессионализма и заслуг. Эти мероприятия также могут стать важными элементами корпоративной культуры (образец анкеты, с помощью которой можно изучить отношение сотрудников к корпоративной культуре компании и организации праздников см. Практикум 4).

Возможность проявления инициативы, реализации собственных идей, участие в новых интересных проектах также способствует повышению мотивации и заинтересованности. Этому может способствовать создание проектных групп для решения различных задач для клиентов (внешних или внутренних).

Лояльность персонала тесно связана с возможностями карьерного роста: повышение квалификации и карьерные перспективы внутри компании являются сильным мотивирующим фактором для многих. Ведь кандидаты, сумевшие вырасти в рамках одной организации, сегодня наиболее востребованы на рынке труда. Если работодатель ориентируется на продвижение своих сотрудников, неизбежны затраты на их подготовку, а также на поиск, подбор и адаптацию специалистов на освободившиеся вакансии.

Есть также и определённые риски: ведь даже самый успешный специалист не обязательно сможет стать хорошим руководителем, если не обладает нужными знаниями, опытом, компетенциями. Естественно, возникают вопросы: «Окупятся ли затраты, вложенные в обучение будущего руководителя? Будет ли он эффективным?» Есть и другой риск: повысив свою квалификацию за счёт компании, он может уйти к конкурентам. Зато руководитель «из своих» более лоялен, хорошо знает компанию, её продукцию, корпоративную культуру, взаимоотношения в коллективе, бизнес-процессы, понимает цели и задачи, стоящие перед организацией. Кроме того, имидж такой компании как работодателя

становится более привлекательным на рынке труда, а её персонал будет более лояльным.

Если в компании нет возможности для карьерного продвижения перспективного сотрудника «вверх», альтернативой может стать горизонтальная карьера «вширь», внутренняя ротация кадров, возможность решения более интересных и сложных задач и получения нового профессионального опыта. Это может способствовать удержанию нужного специалиста. Ещё одним вариантом может быть участие в новых проектах и карьера «проектного менеджера». Такой подход даёт сотруднику большую свободу действий в рамках бюрократической организации и возможность реализации собственных идей, «прорыва» в новых направлениях бизнеса.

Когда становится очевидно, что специалист уже перерос свою должность, достиг «потолка» и полностью реализовать собственный потенциал в рамках компании не сможет, нужно с пониманием относиться к его желанию сменить работу: такого сотрудника будет сложно удержать, даже увеличив ему заработную плату, а потеря интереса приведёт к снижению результативности его деятельности.

С увольняющимися сотрудниками следует проводить «выходные интервью», чтобы выяснить истинные причины ухода, сгладить возможные негативные моменты – всегда нужно помнить об эффекте «са-рафанного радио». Ведь именно бывшие сотрудники способствуют созданию определенной репутации компании-работодателя на рынке труда и в своём сегменте рынка. Именно к ним обращаются коллеги по вопросам трудоустройства в эту компанию или сотрудничества с ней. Бывшие сотрудники являются источником информации среди своего окружения о реальном положении дел, стиле управления, условиях и оплате труда, корпоративной культуре, обучении и карьерных возможностях, качестве продукции и сервиса в данной компании. Их мнение способно сыграть решающую роль. Бывший сотрудник может стать не только рекомендателем, но и лояльным клиентом. Налаживание и поддержание контактов с бывшими сотрудниками, приглашение их на корпоративные мероприятия и даже создание клубов «выпускников компании» с целью обеспечения их лояльности и поиска возможностей для взаимовыгодного сотрудничества – новая тенденция, которая пока ещё мало распространена в России.

Таким образом, разработка и внедрение целого комплекса мероприятий, направленных на повышение заинтересованности и удовлетворённости сотрудников, улучшения морального климата в коллективе и повышения лояльности, будет не только способствовать удержанию персонала, повышению результативности труда, но и окажет положительное влияние на репутацию компании как работодателя.

Глава 5. ПРАКТИКУМ ПО ДИАГНОСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Николаева В.И., Якимова З.В.

Диагностика организационной и корпоративной культуры

В экономическом смысле под диагностикой подразумевается процесс распознавания проблемы и обозначения её с использованием принятой терминологии, то есть установление диагноза «ненормального состояния исследуемого». В качестве такого «исследуемого» очень часто выступает та или иная организация. Потребность в диагностике организационной культуры, как правило, инициируется грамотным руководителем либо службой управления персоналом с целью получения дополнительной информации для принятия управленческих решений:

– в сфере текущих задач бизнеса (например, получится ли внедрить тот или иной инструмент управления, как повысить уровень лояльности персонала; выявить и нейтрализовать очаги напряжённости, проблемные зоны в коллективе, решить конфликтные ситуации);

– в сфере стратегических задач (увеличение доли рынка, рост прибыльности, изменение стратегии);

– для прогнозирования потенциала компании в ситуации изменений (структурные преобразования, смена собственников);

– необходимо отследить ход выполнения уже работающих проектов и программ, исследовать их эффективность, получить от участников обратную связь; спрогнозировать внедрение новых проектов [1].

Иначе говоря, диагностика (мониторинг) организационной культуры позволяет не только отразить текущую ситуацию в организации, выявить «очаги заражения» организации (конфликты, разрушительные ценности и установки, оппозиционные субкультуры и т.д.), но и морально подготовить сотрудников к неизбежным изменениям и преобразованиям в организации. Результаты диагностики дают «подсказки»: какие лучше инструменты и механизмы изменений задействовать, чтобы повысить эффективность вне-

дрения изменений и снизить естественное сопротивление сотрудников; увеличить лояльность и приверженность сотрудников, повысить удовлетворённость трудом, коллективом и организацией в целом, нейтрализовать конфликтные ситуации. Диагностика культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре.

Чисто теоретически диагностикой культуры может заниматься широкий круг заинтересованных лиц: сам руководитель организации, директор по персоналу, внутренние специалисты: менеджеры по управлению персоналом, штатные психологи, специалисты по организационному развитию. Руководители бизнеса достаточно часто на интуитивном уровне хорошо знают особенности организационной и корпоративной культуры своей организации, но, как правило, не располагают достаточным количеством времени, теоретической и методологической базой для того, чтобы заниматься диагностикой самостоятельно. Внутренние специалисты отлично ориентируются в ситуации, в некоторых случаях даже обладают необходимой квалификацией, навыками и компетенциями для диагностики, но они сами являются носителями культуры компании и зачастую не в состоянии оценить её объективно. Кроме того, у них, как правило, нет возможности сравнить корпоративные требования своей организации с нормами, принятыми в других компаниях. Для более объективного взгляда на ситуацию требуется внешний фасилитатор, который понимает концепцию корпоративной и организационной культуры и при этом не является членом группы или сотрудником подразделения, проводящего данное исследование. В связи с этим к работе по диагностике культуры организации часто привлекаются внешние специализированные консультанты.

Формально алгоритм анализа организационной культуры будет примерно одинаков для всех типов организаций, однако содержательное наполнение может очень сильно варьировать и определяться целями и задачами диагностики, а также имеющимися у организации ресурсами (финансовыми, временными, человеческими, информационными).

Классический план проведения диагностики включает в себя следующие этапы: определение предмета и объекта диагностики; выбор стратегии исследования; проведение исследования; анализ полученных данных, определение типа, построение профиля, выявление «проблемных» зон организации; прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в деятельности предприятия и разработка конкретного комплекса мероприятий и рекомендаций по оптимизации ситуации.

Чаще всего при диагностике в сферу интересов исследователей попадают: наличие субкультур и контркультур; наиболее значимые носители корпоративной культуры; степень готовности персонала к изменениям и прогнозирование возможного сопротивления; отношение менеджмента к сложившейся культуре; степень контроля менеджмента над культурой предприятия и т.д.

Очень большое внимание в диагностике организационной культуры уделено исследованию коллективных представлений, в частности: о миссии и стратегии организации; о ценностях организации и принципах взаимодействия со стейкхолдерами; о конкретных организационных целях и способах их достижения; о критериях достижения результатов; об образцах желательного/нежелательного поведения и критериях вознаграждения/наказания.

В качестве анализируемых показателей исследователи часто выбирают: текучесть кадров, эффективность трудовой адаптации; качество продукции, работ или услуг; отношение к нововведениям; удовлетворённость трудом, психологический климат в коллективе и т.д.

Дополнительными показателями анализа организационной культуры могут стать такие характеристики организации, как: индивидуальная автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации; структура – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля; направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации; интеграция – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности; управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают чёткие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчинённым; поддержка – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчинённым; стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда; идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом; управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов; управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска [2].

Таким образом, итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение четырёх основных задач.

Первая задача – ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, представления и настроения, которые сформировались в организации в настоящий момент

Вторая задача – прояснить те инструменты и механизмы, которые способны поддержать перспективную организационную стратегию и оптимальную организационную культуру.

Третья задача – прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

Четвёртая задача – оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся культуры и стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

Для комплексного решения поставленных задач традиционно выделяется три основные стратегии изучения организационной культуры, в каждую из которых входят свои методы исследования.

Холическая стратегия предполагает глубокое погружение исследователя в культуру и действие в ней как глубоко сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива. Это так называемые полевые методы изучения ситуации путём реального погружения в неё. Основная цель исследователя – стать «своим человеком», а затем использовать весь арсенал средств наблюдения и получения информации. Инструменты такого анализа: хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, участие в ритуалах, обрядах и соблюдении традиций организации и т.п. Также используются такие формы работы, как рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами компании.

Метафорическая (языковая) стратегия заключается в изучении образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; отчетности, а также особенностей языка этих документов, баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании. В качестве одного из методов обнаружения и описания ценностей может являться контент-анализ внутриорганизационной документации и ответов на открытые вопросы, незаконченные предложения.

Количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервью, фокус-групп и других подобных методов, заимствованных в основном из социологии, а также методов модельного анализа. Преимущества опросников состоят в том, что они позволяют за короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок людей. Для того чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т.е. саму культуру), а не вторичное отношение к существованию явлений (например социальный климат в коллективе) [3].

Желательно внедрить в компании систему регулярного мониторинга организационной культуры. Диагностика, проводимая на регулярной добровольной основе, позволяет наблюдать за динамикой культуры и результативностью применения разных инструментов управления.

-
1. Черных, Е. Диагностика корпоративной культуры / Э. Черных. URL: http://4-hr.ru/enprac/enprac_435.html
 2. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
 3. Стеклова, О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

Практикум 1.

Методика анализа степени разделяемости ценностей организации (В. Козлов), адаптация Якимова З.В.

Описание сути методики

Методика состоит из перечня высказываний, каждое из которых отражает ту или иную организационную ценность. Методика позволяет проводить как количественный, так и качественный анализ степени разделяемости ценностей организационной культуры компании.

Степень разделяемости ценностей в организации зависит от двух основных факторов: осведомлённости и системы поощрения.

Для того чтобы сотрудники разделяли культурные ценности организации, необходимо, прежде всего, чтобы сотрудники знали об этих ценностях и умели в них ориентироваться. Многие организации начинают процесс знакомства нового сотрудника с организацией с программ ориентации, например, тренинг/презентация «Welcome», знакомство с корпоративным кодексом, стандартом компании, философией, стратегией организации, корпоративным сайтом компании и т.д. Процесс ориентации продолжается и на рабочем месте, когда руководитель и коллеги делятся с новичком организационными ценностями как в беседе, так и посредством личного примера в повседневной рабочей обстановке.

Разделяемость зависит также и от системы поощрения. Когда в организации принята система продвижения по службе, повышения заработной платы, признания заслуг и других поощрений сотрудников, которые разделяют основные ценности, это помогает другим работникам лучше их осознать, но при этом остаётся важным фактором – осведомлённость – сотрудники должны знать не только о принятых организационных ценностях, но и системе поощрения за приверженность компании и разделяемость принятых ценностей.

Инструкция

Расположенные в опросном листе высказывания имеют лишь два варианта ответа: «да» или «нет». Необходимо согласиться либо не согласиться с каждым из предложенных высказываний, поставив отметку в соответствующей графе («да» или «нет»).

Респондентам также предлагается самостоятельно сформулировать девизы/высказывания, отражающие ценности, которые, по их мнению, существуют в их организации. Для этого в конце опросника предусмотрены пустые строки, в которые сотрудники могут дописать свои собственные высказывания.

Опросник

№	Высказывание	Да	Нет	Ценность
1	2	3	4	5
1	Хороший руководитель сам принимает решения			Авторитаризм
2	Наше руководство авторитетно и уважаемо			Авторитет руководства
3	У нас ценят авторитет и силу власти			Власть
4	Отношения в коллективе строго регламентированы			Демократия
5	Безделье и прогул не наша проблема			Дисциплина
6	Главное – личный успех			Интерес личности
7	У нас заботятся об удовлетворении интересов работников			Интересы работника
8	Каждый информирован о состоянии дел на фирме			Информация
9	Продвижение по служебной лестнице – символ успеха			Карьера
10	Завтра больше, чем сегодня			Качество работы
11	Каждый заинтересован в качественной работе			Качество работы
12	Мнение каждого значимо			Коллективизм
13	Мы соревнуемся между собой			лидерство
14	Каждое достижение должно материально вознаграждаться			Материальное вознаграждение
15	Лучший стимул в работе – забота об интересах работников			Моральное вознаграждение
16	Боязнь наказания – лучший стимул продуктивной работы			Наказание
17	Для нас значимо общественное признание			Общественное признание
18	Мы не боимся ответственности			Ответственность
19	Клиент всегда прав			Отношения с внешней средой
20	К сотрудникам фирмы относятся как к партнерам			Партнёрство

1	2	3	4	5
21	К сотрудникам фирмы относятся как к рабочей силе			Партнёрство
22	Компетентность и профессионализм – основа авторитета			Профессионализм
23	Ключевые должности должны занимать мужчины			Равноправие
24	Мы ценим практический результат своей работы			Результаты труда
25	Мы не боимся реализовать радикальные идеи			Риск
26	Следовать проверенным путём – залог успеха			Риск
27	Каждый работник должен развивать свой трудовой потенциал			Саморазвитие
28	Исполнительность – основа достижений			Самостоятельность
29	У нас приветствуется самостоятельность и инициативность			Самостоятельность
30	У нас соперничают за личные выгоды и власть			Сплочённость
31	У нас ценится работа в команде			Сплочённость
32	У нас ценят не место, а человека			Статус
33	Творческий подход к работе – залог успеха			Творчество
34	Жизнь ради работы			Трудовая деятельность
35	Мы гордимся своим местом работы			Участие
36	Успех фирмы – мой успех			Участие

Обработка и интерпретация результатов

Примечание: для респондентов бланк опросника распечатывается без колонки «Ценность» – данная колонка необходима при обработке результатов.

Анализ опросных листов осуществляется следующим образом:

1. Полученные в результате опроса работников фирмы данные переносятся в таблицу и ранжируются по степени значимости для опрашиваемых, при этом на первом месте оказывается высказывание, отмеченное наибольшим числом респондентов.

2. Ценности, которые охарактеризованы высказываниями, занявшими первые пять мест, считаются наиболее значимыми, при этом необходимо подсчитать коэффициент совпадений ценностей для каждого из высказываний ($K_{сцi}$), значение которого свидетельствует о наличии противоречий или непротиворечивости последних.

$$K_{сцi} = \frac{\text{Сумма отмеченных положительных ответов}}{\text{Сумма опрошенных работников}}$$

Пример оформления сводной таблицы результатов анализа степени разделяемости ценностей

Высказывание	Кол-во положительных ответов	Кол-во отрицательных ответов	$K_{сцi}$
Компетентность и профессионализм – основа авторитета в нашем коллективе	209	22	0,9
Хороший руководитель сам принимает решения	208	23	0,9
Мы ценим практический результат своей работы	196	35	0,85
У нас ценят авторитет и силу власти	188	43	0,81
Каждое достижение должно материально вознаграждаться	181	50	0,78
Успех фирмы – мой успех	150	81	0,65
Исполнительность – основа достижений	146	85	0,63
Мы не боимся ответственности	134	97	0,58
К сотрудникам относятся как к рабочей силе	82	149	0,35
Боязнь наказания – лучший стимул продуктивной работы	57	174	0,25
и т.д.			

Высказывания, характеризующие фирму и деятельность её управленческой системы, можно признать полностью разделяемыми, если с ними согласны не менее 75% участвующих в опросе респондентов.

С учётом существования описанной выше взаимосвязи считаются непротиворечивыми ценности, если соответствующее им значение K_{cui} находится в диапазоне от 1 до 0,75, то есть если не менее 75% опрошенных отметили их как значимые.

Значения K , расположенные в интервале 0,75–0,6, можно рассматривать как промежуточные, свидетельствующие о том, что данная ценность постепенно становится более значимой либо, наоборот, потеряла свою актуальность.

Если значение K находится в интервале от 0,6 до 0,4, то отношение членов коллектива к ценностям, для которых он рассчитан, можно считать взаимоисключающим.

Значение K , попавшее в интервал от 0 до 0,4, свидетельствует о том, что данная ценность значения для членов коллектива не имеет и противоречит сложившейся на фирме культуре.

Следует подчеркнуть, что ценности, противоположные тем, значение K_{cui} для которых попало в интервал 0–0,25, следует также рассматривать как значимые и непротиворечивые.

3. Корпоративная культура может быть признана сформировавшейся и непротиворечивой, если в её структуре доминирующие ценности относятся к одной группе. Если же доминирующие ценности являются противоположными по значению, то это свидетельствует об отсутствии общего мнения по ключевым вопросам, разобщённости интересов, отсутствии общепризнанной культуры.

Предложенная процедура «дописывания» высказываний, сформулированных работниками, позволяет не только определить правильность понимания ими смысла существования фирмы и её миссии, но и наглядно представить ожидания сотрудника и преобладающие ценности, которые он закладывает в её формулировку.

Сформулированные сотрудниками девизы/девизы могут быть сгруппированы по различным категориям, например: материальное вознаграждение за выполняемую работу; качество, конкурентоспособность продукции; отношение к работе и учёт интересов работников и т.д.

Девизы, связанные с материальным вознаграждением за выполненную работу можно рассматривать как внутренние лозунги, поскольку они не отражают специфики фирмы и значимы лишь для её работников, а не для клиентов и потребителей.

Девизы, связанные с конкурентоспособностью продукции, качеством и отношением сотрудников к работе можно рассматривать как механизмы усиления организационной и корпоративной культуры, повышения престижа и имиджа фирмы, что создает возможности ее дальнейшего роста и развития.

Практикум 2.

Методика измерения организационной культуры Д. Дэнисон), адаптация Е. Черных

Описание сути методики: Модель Д. Денисона¹ – это диагностический инструмент, используемый более чем полутора тысячами компаниями по всему миру. Д. Дэнисон изучал корреляцию между определёнными чертами организационной культуры и организационной эффективностью. Рассматриваемые черты культуры: вовлечённость, последовательность (постоянство, согласованность, логичность), приспособляемость (адаптация) и миссия.

Так, миссия определяет стратегию, цели и задачи, а также видение компании. Согласованность – координацию и интеграцию, согласие, ключевые ценности. Вовлечённость обеспечивает ориентацию на команду, развитие способностей, передачу полномочий. Адаптивность – создание (изменение), ориентация на клиента, организационное обучение.

Применяя методику Д. Денисона для исследования организационной культуры, компании могут сопоставлять свою организационную культуру с мировым банком данных и выработать план действий по её улучшению. В оригинале – результаты каждого конкретного измерения сравниваются с результатами предыдущих обследований и нормируются для каждого вопроса или индекса с помощью постоянного пересчёта 25, 50 и 75-процентных точек каждый раз, когда обновляется база данных. В базе представлен широкий спектр больших, средних и малых предприятий со всего мира, работающих в производстве, сфере услуг, розничной торговле, финансовом секторе, секторе высоких технологий, а также государственные и некоммерческие фирмы. Однако, измерить организационную культуру по данной методике возможно и не обладая базой данных предыдущих обследований.

Инструкция: Опросник состоит из 60 утверждений, разделенных на 4 группы, каждая из которых описывает специфические аспекты культуры в рамках 4 характерных черт.

Каждое утверждение можно оценить от 1 до 5 баллов, при этом «1» – минимальный балл и означает «*полностью не согласен*», «5» – максимальный балл и означает «*полностью согласен*».

Опросные листы заполняются менеджерами высшего звена и руководителями организаций. Далее индивидуальные опросные листы табулируются (переводятся в сводные таблицы), обсчитываются и переводятся в

¹ Дэниэль Дэнисона – профессор организационного развития в IMD, Международном Институте Развития Управления в Лозанне, Швейцария.

графический профиль, с помощью которого можно сравнивать конкретную организацию с другими, более или менее эффективными.

Максимальное значение индекса по каждой из 12 групп параметров (это число 25, т.к. в каждой группе 5 утверждений, максимальный балл за каждое утверждение – 5) принимается равным 100%, полученные баллы пересчитываются в соответствующие проценты.

Опросник

Параметры и вопросы	Балл
Приспособляемость	
1	2
«Индекс создания изменений»	
1. Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.	
2. Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей среде	
3. Эта организация постоянно использует новые улучшенные способы выполнения работы	
4. Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников	
5. Различные отделы в организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимые изменения.	
«Индекс ориентированности на клиента»	
6. Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации.	
7. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.	
8. Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента.	
9. Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами.	
10. Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.	
«Индекс организационного обучения»	
11. Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.	

1	2
12. Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и совершенствования.	
13. В работе организации нет больших улучшений.	
14. Обучение – важная цель ежедневной работы.	
15. Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая рука».	
Миссия	
«Индекс стратегического направления»	
16. Эта организация имеет ясную миссию, которая придаёт значение и ясность нашей работе.	
17. Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.	
18. Мне ясно стратегическое направление этой организации.	
19. Эта организация имеет ясную стратегию на будущее.	
20. Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии.	
«Индекс целей»	
21. Существует полное согласие по поводу целей этой организации.	
22. Лидеры этой организации ставят перед собой далеко идущие, но реалистические цели.	
23. Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть.	
24. Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями.	
25. Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.	
«Индекс видения»	
26. У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации.	
27. Лидеры этой организации ориентированы на будущее.	
28. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.	

1	2
29. Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших сотрудников.	
30. Мы способны решать наши краткосрочные задачи, не ставя под угрозу нашу долгосрочную перспективу.	
Последовательность	
«Индекс координации и интеграции»	
31. Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.	
32. Существует чёткое выстраивание целей по уровням организации.	
33. Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.	
34. Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации.	
35. Работать с кем-то из другого подразделения организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой организации.	
«Индекс согласия»	
36. Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.	
37. Эта фирма имеет сильную организационную культуру.	
38. Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы.	
39. Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.	
40. Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.	
«Индекс ключевых ценностей»	
41. В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса.	
42. Эта компания имеет характерный стиль управления и чёткий набор методов управления.	
43. Менеджеры в этой компании практикуют то, что они проповедают.	
44. Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного.	

1	2
45. Игнорирование ключевых ценностей организации может принести неприятности.	
Причастность	
«Индекс полномочия»	
46. Большинство сотрудников этой организации активно вовлечены в свою работу.	
47. Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, на котором доступна лучшая информация.	
48. Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.	
49. Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации.	
50. Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника.	
«Индекс развития способностей»	
51. Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.	
52. Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.	
53. Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.	
54. Человеческий потенциал этой организации постоянно растёт.	
55. Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.	
«Индекс командной ориентации»	
56. Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряются.	
57. Работать в этой организации – значит быть частью команды.	
58. Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации.	
59. Команды – первичные строительные блоки этой организации.	
60. В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.	

Обработка и интерпретация результатов

Исходя из модели Д. Дэнисона, организационную культуру можно представить в виде круга (рис. 1).

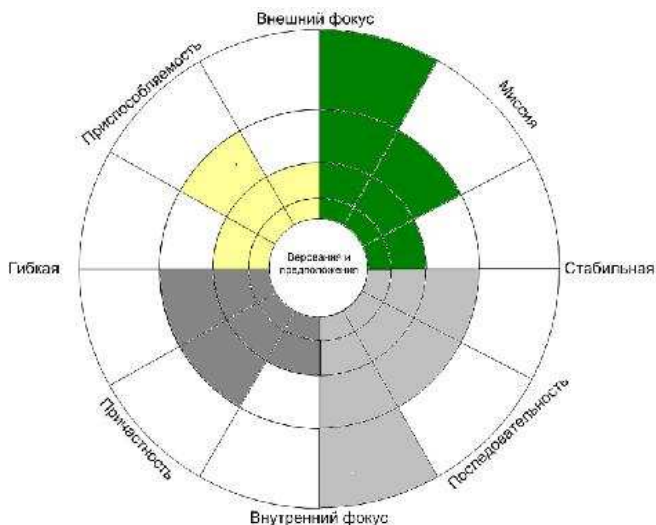


Рис. 1. Модель организационной культуры по Д. Дэнисону

Горизонтальный разрез делит организационные параметры на внутренний фокус (нижняя часть рисунка) и внешний фокус (верхняя часть рисунка). Вовлечённость и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние.

Вертикальный разрез проводит черту между гибкой организацией (левая половина рисунка) и стабильной организацией (правая половина рисунка). Вовлечённость и адаптивность имеют определяющее значение для организационной гибкости и изменений, напротив, последовательность (согласованность) и миссия определяют способность организации к стабильности и управляемости.

Индивидуальные опросные листы табулируются и переводятся в графический профиль с помощью которого можно сравнить конкретную организацию с другими, более или менее эффективными. По каждому вопросу подсчитываются индексы.

Индекс подсчитывается как среднее значение по средним всех пунктов вопросов группы. Индексы можно измерять в процентах (максимальное значение индекса 5 баллов или 100%).

В ходе многочисленных исследований были изучены определённые индикаторы функционирования предприятия: ROA (отдача от активов), ROI (отдача от инвестиций), ROS (отдача от продаж), развитие продукта, доля рынка, качество продукта и инновационность и удовлетворённость работников.

Д. Дэнисон обнаружил, что почти все корреляции между чертами организационной культуры и различными измерителями организационной эффективности были значимы.

Миссия и последовательность (стабильность) в большей степени влияют на финансовые показатели, такие как ROA, ROI и ROS. Когда значения миссии и последовательности попадают между третьим и четвёртым квартилями (выше 75%), то это обычно указывает на высокую отдачу от инвестиций, активов и продаж, а также на операционную силу организации.

Последовательность и вовлеченность (внутренний фокус) влияют на качество, удовлетворённость работников и отдачу от инвестиций. Аналогично, попадание значений данных параметров между третьим и четвёртым квартилями (выше 75%) означает высокий уровень качества продукта, меньший процент брака и переделывания, правильное распределение ресурсов и более высокий уровень удовлетворённости работников.

Вовлечённость и приспособляемость (гибкость) оказывают воздействие на развитие продукта и инновации. Попадание значений данных параметров между третьим и четвёртым квартилями (выше 75%) означает высокий уровень инноваций в производстве и сервисе, креативность, быстрое реагирование на изменяющиеся желания и потребности как клиентов, так и собственных наёмных рабочих.

Приспособляемость и миссия (внешний фокус) влияют на доходы, рост продаж и долю рынка. Когда значения данных параметров оказываются между третьим и четвёртым квартилями (выше 75%), то в организации с большой вероятностью наблюдается постоянный рост продаж и доли рынка.

Хотя регрессионные характеристики показывают, что все четыре черты организационной культуры оказывают положительное воздействие на деятельность организации, на первый взгляд некоторые из них могут противоречить друг другу. Например, культуры с высокой степенью согласованности могут стать настолько «врождёнными», что их станет трудно изменить. Напротив, высокоадаптивные культуры могут испытывать сложности в достижении высоких профессиональных результатов и обретении общего видения цели организации, что легко достигается в сильно интегрированных, согласованных культурах.

Аналогичным образом миссия и вовлеченность могут войти в противоречие друг с другом. Значение и направление, установленные миссией организации, могут ограничивать вовлеченность в общее дело некоторых членов организации. Как обнаружилось во многих исследованных организациях, простое декларирование новой миссии фирмы не обязательно влечёт за собой поддержку и приверженность всех членов организации. Точно так же высокая вовлечённость сотрудников в производственный процесс не всегда означает чёткое понимание работниками цели организации и направления ее движения.

Таким образом, исследование Д. Дэнисона продемонстрировало, что культура эффективной организации должна в высокой степени обладать всеми этими характерными чертами. Организация, скорее всего, успешна, если она обладает высокой адаптивностью, внутренне согласована и предсказуема, что, в свою очередь, благоприятствует высокой вовлечённости работников в функционирование предприятия, но при этом остается в рамках разделяемого всеми сотрудниками понимания миссии организации.

Организация, скорее всего, успешна, если она обладает высокой адаптивностью, внутренне согласована и предсказуема, что, в свою очередь, благоприятствует высокой вовлечённости работников в функционирование предприятия, но при этом остаётся в рамках разделяемого всеми сотрудниками понимания миссии организации.

Источник: авторский (Е. Черных) перевод статей с сайта www.denisonconsulting.com

Практикум 3.

Анкета «Оценка удовлетворённости сотрудников работой в компании» (Сальникова Н.И.)

Предлагаем Вам принять участие в исследовании, которое проводится с целью оптимизации деятельности компании. Ответьте, пожалуйста, на вопросы анкеты.

1. В чём смысл деятельности компании?
2. Сформулируйте в одной-двух фразах миссию компании.
3. Какой будет наша компания в 20__г.?
4. Что, на Ваш взгляд, наиболее актуально для нашей компании в настоящее время (определите коммерческие цели компании)?
5. Что, на Ваш взгляд, наиболее актуально для нашей компании в настоящее время (определите некоммерческие цели компании)?
6. Наша компания привлекательна для сотрудников тем, что:
7. В нашей компании принято:
8. В нашей компании не принято:
9. На чем основываются успехи нашей компании?
10. Что является основной причиной неудач?
11. Назовите основные, с Вашей точки зрения, проблемы, стоящие перед компанией сегодня:

12. Из перечисленных ниже отметьте те факторы, которые ещё недостаточно используются для повышения эффективности работы компании:

- личная инициатива сотрудников;
- готовность брать на себя ответственность;
- творческий потенциал сотрудников;
- обучение;
- дисциплина;
- соблюдение сроков выполнения заданий;
- наличие командного духа;
- наличие необходимой для работы информации;
- эффективная система оплаты труда;
- чёткость поставленных задач и сроков;
- наставничество;
- открытость, прозрачность процессов, происходящих в компании;
- что-то ещё (напишите) _____

13. Назовите наиболее действенные, на Ваш взгляд, способы наказания за допущенные в работе ошибки: _____

14. Назовите наиболее действенные, на Ваш взгляд, способы для улучшения дисциплины в компании _____

15. Что, на Ваш взгляд, руководство компании может сделать для достижения большей лояльности сотрудников? _____

16. Назовите наиболее действенные, на Ваш взгляд способы, поощрения за достигнутые в работе успехи _____

17. Оцените, насколько Вы удовлетворены атмосферой (климатом), сложившейся в компании в целом:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

18. Оцените, насколько Вы удовлетворены атмосферой (климатом), сложившейся в офисе:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

19. Оцените, насколько Вы удовлетворены атмосферой (климатом), сложившейся в Вашем подразделении:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

20. Оцените, насколько Вы удовлетворены системой оплаты труда:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

21. Оцените, насколько Вы удовлетворены условиями работы (рабочее место, офис, месторасположение офиса и т.д.):

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

22. Оцените, насколько Вы удовлетворены содержанием работы:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

23. Оцените, насколько Вы удовлетворены возможностями профессионального роста:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

24. Оцените, насколько Вы удовлетворены возможностями карьерного роста:

min 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 max

25. Что Вас раздражает на работе? _____

26. Какие из Ваших требований к месту работы являются самыми важными? (проранжировать):

- благоприятные условия труда;
- высокий уровень зарплаты;
- интересная работа;
- зависимость заработка от эффективности труда;
- возможность карьерного роста;
- возможность профессионального роста;
- обучение, повышение квалификации;

- возможность проявить инициативу и предприимчивость;
 - решение амбициозных и сложных задач;
 - высокопрофессиональное окружение;
 - известность компании на рынке;
 - высокое качество продукции (услуг);
 - хороший, дружный коллектив;
 - возможность честным трудом заслужить доверие и уважение;
 - признание заслуг работника руководством и коллективом;
 - недопущение чрезмерных различий в оплате труда разных категорий работников;
 - доброжелательное отношение руководителей к подчиненным;
 - учёт мнения трудового коллектива при принятии решений;
 - возможность индивидуального графика работы;
 - наличие привлекательного компенсационного пакета;
 - возможность получения кредита;
 - удобное местонахождение офиса;
 - что-то ещё (напишите) _____
-

27. Сколько лет Вы готовы работать в компании?

- менее полугода;
 - полгода–год;
 - полтора года;
 - 2–3 года;
 - 3–5 лет;
 - другой вариант (напишите) _____
-

А в Вашей теперешней должности? _____

28. Что Вас не устраивает во взаимодействии с другими подразделениями компании? _____

29. Какие из перечисленных ситуаций являются характерными для Вашего подразделения:

- необходимая информация в принципе отсутствует;
- информация приходит с опозданием;
- информация приходит с ошибками;
- информация теряется;
- неизвестно, куда следует обратиться за той или иной информацией;
- информация всегда достоверна;
- информация не теряется;
- информация поступает своевременно;

– известны источники, к которым можно обратиться за необходимой информацией;

– информации достаточно.

30. Оцените на приведенной ниже шкале степень Вашей загруженности на работе:

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% Больше 100%

31. Считаете ли Вы, что Вам в силу загруженности не на 100% необходимо расширить круг обязанностей?

32. Как должна выглядеть мотивация лично для Вас за это увеличение?

33. Когда Вы начали свою работу в компании?

Ваш пол М/Ж

Ваш возраст ____лет

Ф.И.О. _____ (по желанию)

Подразделение, должность (по желанию) _____

Практикум 4.
Анкета «Отношение сотрудников к корпоративной культуре компании и организации праздников»
(Сальникова Н.И.)

1. Целесообразность проведения корпоративных мероприятий (нужно ли нам это и если нужно, то зачем?)
2. Когда мероприятия должны проходить: в рабочее время или в выходной день (почему Вы так считаете)?
3. Употребление алкоголя на данных мероприятиях (Ваши предложения и замечания)
4. Ваши предложения по модернизации данных мероприятий и проведению праздников
5. Должны ли члены семей сотрудников присутствовать на корпоративных мероприятиях компании? Почему?
6. Каким Вы видите состав участников корпоративных мероприятий компании?
 - Только ли это работники центрального офиса?
 - Как быть с представителями региональных подразделений?
 - Приглашать ли специалистов, работающих удаленно, совместителей и фрилансеров?
 - Приглашать ли сотрудников, находящихся в декретном или учебном отпуске?
7. Какие праздники, на Ваш взгляд, мы должны отмечать все вместе?
8. Нужно ли приглашать на корпоративные мероприятия партнёров компании, клиентов и других гостей?
 - А представителей прессы?
 - Бывших сотрудников?
9. Ваши идеи, мысли, пожелания по поводу организации будущих мероприятий
10. Ваши предложения, замечания, пожелания относительно всех вопросов, касающихся Вашей работы в компании:

Когда Вы начали свою работу в компании?

Ваш пол М/Ж

Ваш возраст ____лет

Ф.И.О. (по желанию) _____

Подразделение (по желанию) _____

Должность (по желанию) _____

Дата « ____ » _____ 20 ____ г.

Практикум 5.

Типология корпоративных культур Ч. Ханди и особенности кадровой политики для каждого типа

Описание сути методики

Американский социолог Ч. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. Существуют несколько видов сил, действующих в организациях, – это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определённая идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура. На основе исследования этих параметров Ч. Ханди выделил 4 типа организационной культуры:

1. «Культура власти» («культура Зевса»)
2. «Ролевая культура» («культура Аполлона»)
3. «Культура задачи» («культура Афины»)
4. «Культура личности» («культура Диониса»)

Инструкция

В анкете содержится 15 утверждений, каждое из которых имеет четыре продолжения. Вы должны по каждому утверждению проранжировать варианты продолжения, оценивая степень их соответствия реальному состоянию дел в Вашей организации (колонка № 1) и степень соответствия Вашим личным предпочтениям (колонка № 2). (реальное и идеальное).

Колонка № 1 (реальное положение дел в организации) – по каждому из 15 утверждений: оценка 4 ставится против того продолжения утверждения, которое больше всего соответствует ситуации в организации. Оставшиеся продолжения получают оценки 3,2,1 по убыванию степени их соответствия ситуации в организации.

Колонка № 2 (Ваши личные предпочтения) – так же по каждому из 15 утверждений: оценка 4 ставится против того продолжения утверждения, которое больше всего соответствует Вашим личным предпочтениям. Оставшиеся продолжения получают оценки 3,2,1 по убыванию степени их соответствия Вашим личным предпочтениям.

Опросник

1. Хороший начальник.....	1	2
1. сильный, решительный, твердый, но справедливый, защищает преданных подчинённых, великодушен и снисходителен к ним.		
2. объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует их должностным обязанностям.		
3. ориентирован на равноправие и легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи: использует свое положение для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.		
4. заботится о личных нуждах окружающих, использует своё положение для обеспечения условий работы, приносящих удовлетворение подчинённым и способствующих их росту.		
2. Хороший подчинённый.....	1	2
1. угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника.		
2. ответственный и надёжный, выполняет свои обязанности и избегает действий, удивляющих или беспокоящих начальника.		
3. желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее, охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным.		
4. крайне заинтересован в развитии своего потенциала, открыт к обучению и получению помощи, уважительно относится к нуждам и ценностям окружающих, охотно помогает коллегам и вносит свой вклад в их развитие.		
3. Хороший сотрудник фирмы в своей работе опирается на...	1	2
1. личные распоряжения начальника.		
2. обязанности, требования, предписанные его ролью, и привычные стандарты личностного поведения.		
3. требования, вытекающие из задачи или имеющихся навыков и возможностей, энергии и материальных ресурсов.		
4. личные интересы людей, участвующих в работе.		
4. Люди, которые преуспевают в фирме.....	1	2
1. расчётливы, соперничают друг с другом и обладают сильным стремлением к власти.		

2. добросовестны и ответственны с глубоким чувством преданности фирме.		
3. компетентны, эффективны и стремятся делать дело только в своей профессиональной области.		
4. эффективны и компетентны в межличностных взаимоотношениях, берут на себя обязательство содействовать росту и развитию других сотрудников.		
5. Отношение фирмы к сотруднику.....	1	2
1. так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице.		
2. временем и усилиями сотрудников фирма распоряжается в рамках контракта, оговаривающего права и обязанности обеих сторон.		
3. как к партнёру, вкладывающему свои умения и способности в общее дело.		
4. как к интересному и ценному человеку с его или её собственными личностными правами..		
6. Сотрудниками управляют и на них влияют.....	1	2
1. личным проявлением экономической и политической силы (вознаграждения и наказания).		
2. безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать стандарты и способы выполнения работ.		
3. с помощью общения и обсуждения требований, выдвигаемых задачей, что приводит к соответствующим действиям людей, основанных на личной приверженности к достижению поставленных целей.		
4. внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлечённых в эту деятельность.		
7. Один сотрудник имеет право контролировать деятельность другого, если.....	1	2
1. у него больше власти и силы в организации.		
2. ему предписано руководить другими сотрудниками.		
3. у него больше знаний о выполняемой задаче.		
4. другой сотрудник понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям.		

8. Основанием для постановки задачи являются.....	1	2
1. личные потребности и мнения тех, кто находится у власти.		
2. формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в фирме.		
3. требования к распределению ресурсов и навыки, необходимые для выполнения работы.		
4. личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными сотрудниками.		
9. Работа совершается из-за.....	1	2
1. ожидания вознаграждения, страха наказаний или личной преданности отдельным влиятельным лицам фирмы.		
2. соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью фирме.		
3. удовлетворения от выполнения работы и достижений и/или из-за личной преданности идее.		
4. любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям других сотрудников.		
10. В фирме люди работают вместе.....	1	2
1. потому, что этого требует вышестоящее руководство или потому, что понимают, что могут использовать друг друга для достижения личной выгоды.		
2. потому, что координация, взаимодействие и обмен информацией определяется формальной системой фирмы.		
3. потому, что их совместный вклад необходим для достижения общей цели.		
4. потому, что сотрудничество приятно само по себе, стимулирует или бросает вызов.		
11. Соперничество происходит.....	1	2
1. за личную власть и выгоду.		
2. за положение с высоким статусом в формальной системе.		
3. за максимальный вклад в выполнение задачи.		
4. за внимание к чьим-либо потребностям.		

12. Конфликты в фирме.....	1	2
1. контролируются и разрешаются личным вмешательством высшего руководства, часто им поощряются для сохранения собственного влияния.		
2. подавляются ссылкой на правила, процедуры и определением ответственности.		
3. разрешаются в процессе обсуждения результатов и качества выполнения работы.		
4. разрешаются с помощью открытого и глубокого обсуждения личных потребностей и ценностей.		
13. Решения принимаются.....	1	2
1. лицом, обладающим большей властью.		
2. лицом, которое обязано это делать по статусу.		
3. лицами, которые лучше знакомы с задачами.		
4. непосредственными участниками, на которых больше всего влияет результат решения.		
14. Система контроля и передачи информации.....	1	2
1. приказ идёт сверху вниз по простой пирамиде, так, чтобы любой, находящийся выше в пирамиде имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется посредством последовательных распоряжений.		
2. директивы распространяются сверху вниз и информация идёт наверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются наверху. Власть и ответственность, предписанные каждой позиции, ограничены положением в пирамиде. Перекрестный функциональный обмен между подразделениями ограничен.		
3. информация о требованиях, предъявляемых задаче и проблемах идёт из центра, решающего задачу, вверх и наружу. Причём те, кто лучше всего понимают проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части фирмы. Координирующее лицо или совет может установить порядок получения ресурсов. Информация является основой для координации.		
4. информация и влияние передаётся от человека к человеку на основе личных связей, в которые свободно вступают для достижения целей работы, получения знаний, взаимной поддержки и удовлетворения от работы. Координация может устанавливать уровни личного вклада, необходимого для сохранения организации и выполнения задач, определяемых общим соглашением.		

15. На окружение в фирме реагируют так, словно это.....	1	2
1. джунгли, где все против всех и тот, кто не эксплуатирует других, эксплуатируется сам.		
2. упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путём переговоров и компромиссов.		
3. совокупность неопределённых форм и систем, которые нужно перестроить и улучшить путём их организации.		
4. комплекс потенциальных опасностей и поддержки. Окружающая среда должна управляться фирмой, чтобы получать от нее «пищу», удалить её «острые зубы» и использовать как место работы или игры для удовольствия и роста сотрудников фирмы.		

Обработка и интерпретация результатов:

Каждое из четырех предложенных продолжений соответствует определенному типу культуры: 1) культура власти; 2) культура роли; 3) культура задачи; 4) культура личности

Необходимо подсчитать сумму баллов по каждому типу культуры по всем 15 утверждениям для реального и идеального положения дел в организации. Диапазон значений по каждому типу культуры возможен от 15 до 60 баллов.

Макет оформления сводной таблицы:

№	Тип культуры	Колонка 1	Колонка 2
1	культура власти		
2	культура роли		
3	культура задачи		
4	культура личности		

По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе её эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырёх типов культур.

Характеристика типов культуры и их соответствие кадровой политики организации.

1. «Культура власти» («культура Зевса») – особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти

заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении руководителя. Организации, как правило, имеют жёсткую иерархическую структуру. Имеется единственный чётко выделенный центр принятия решений. Контроль всегда проводится из центра, носит выборочный, случайный характер, осуществляется по индивидуальным критериям, которые определяются субъективно и никогда не проговариваются вслух руководством.

Фирмы характеризуются неформальной структурой власти (кто «ближе к телу», тот сильнее), небольшим числом правил и процедур, формализующих деятельность. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Он характерен для организаций, руководимых харизматическими лидерами (секты, некоторые политические партии), предприятий, в которых собственник одновременно является и главным руководителем, и отдельных узкоспециализированных организаций (армия, военизированные учреждения).

Эта культура становится крайне неустойчивой, когда у лидера возникают проблемы. Организацию начинает лихорадить, если харизматический лидер оказывается не в состоянии справиться с проблемами, возникшими перед ним, или лидер государственной организации (подразделения) попадает в немилость у вышестоящих лиц.

Особенности кадровой политики. Обычно в таких фирмах поощряется сверхурочная работа, а командная не в почёте, все внутрифирменные коммуникации построены на доверии, личном общении. Здесь не любят разделенной ответственности (много веры отдельным людям, мало веры комиссиям и собраниям). Обычно сотрудники способны самостоятельно и эффективно работать. Рабочее место может быть создано под человека, который понравился руководству. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности или по схожести образа мыслей у кандидата с директором. Для компаний с культурой Зевса наиболее подходят сотрудники, обладающие следующими характеристиками: стремление к риску; хорошо себя чувствуют в среде с высоким уровнем неопределенности; политическая сообразительность и ориентированность на власть.

2. «Ролевая культура» («культура Аполлона») – характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать её эффективность. Есть чёткая специализация, хорошо прописаны отдельные функции, выполняемые работниками и группами в организации. Взаимодействие между отделами регулируется ролевы-

ми и коммуникативными процедурами, правилами проведения собраний, совещаний, встреч рабочих групп. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Это наиболее широко распространенная культура. У неё много разновидностей. Таковы структуры крупных промышленных бюрократий (предприятия массового производства), некоторых профессиональных бюрократий (крупные больницы, университеты) и т.п. Поскольку право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, консервативна; в ней сложно проводить нововведения.

Особенности кадровой политики. Роль (функция, позиция, должность, рабочее место) важнее человека, который её играет (выполняет, заменяет). В таких организациях чётко описаны ролевые процедуры, например, должностные инструкции, job description (описание позиции) и коммуникативные процедуры (например, порядок документооборота – кто, кому, что и в каком виде (устном, электронном, письменном) должен передавать). В отличие от компаний с культурой власти, не поощряется свехурочная работа. Тонкая прослойка топ-менеджмента в фирмах с культурой Аполлона занимается стратегическим развитием и координацией работы фирмы. Отбор персонала производится по принципу соответствия качеств кандидата требованиям должностной позиции, поэтому существуют жесткие требования к персоналу. Организации такого типа предлагают людям безопасность и предсказуемость. Поэтому при подборе персонала низшего уровня иерархии нужно искать кандидатов, обладающих следующими личностными характеристиками: исполнительность; тревожность; стремление к стабильности. Следует обратить внимание на тот факт, что люди, которые ориентированы на власть, честолюбивы и интересуются результатами больше, чем средствами, смогут работать в ролевой культуре только в высшем менеджменте.

3. «Культура задачи» («культура Афины») – основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач. Она складывается в тех случаях, когда преобладающая деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы, обладающие соответствующими знаниями. Эта культура характерна для проектных организаций, фирм ориентированных на проектирование и выпуск новых изделий и продуктов, под каждую задачу создаётся рабочая группа. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким

профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом.

Большими властными полномочиями в таких организациях обладает тот, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации. В культуре задачи применяются матричные управленческие структуры, используются рабочие группы, управление по проектам, широко используются горизонтальные связи. Специалисты могут переходить из одной группы в другую и работать одновременно над несколькими проектами.

Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Она начала формироваться в проектных и исследовательских организациях западных стран после Второй мировой войны, в связи с выполнением крупных военных и аэрокосмических проектов и развитием системно-кибернетической школы в теории менеджмента. С 60-х годов достаточно широко используется в различных фирмах и компаниях, особенно при разработке новых продуктов, от компьютерных программ до косметики. По таким правилам действуют те компании, на рынке которых высока конкуренция и жизнь продукта короткая.

Особенности кадровой политики. В подобных компаниях работа оценивается по результату решения задачи. При подборе персонала нужно учитывать, что эффективнее всего здесь работают люди, обладающие самомотивацией, ориентирующиеся на разнообразную работу, не склонные к рутине.

4. «Культура личности» («культура Диониса») – организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и дарований и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Эта культура присуща организациям, состоящим из объединений индивидуальностей, каждая из которых является независимой, обладает своей собственной силой личности и влиянием. В культуре личностей отдельные персоны преследуют собственные цели; собственные интересы и ценности ставят выше общих.

Структура в подобных фирмах минимальна и служит для обслуживания клиента. Если роль одной из личностей начинает сильно превосходить роль других, то в глазах близкого окружения может начать формироваться определенная харизма. Тогда эта личность постепенно вытесняет конкурентов из организации, и происходит вырождение организационной культуры в культуру власти. Культура личности характерна для некоторых профессиональных организаций, например, таких как

адвокатские конторы, ассоциации писателей и художников, на кафедрах университетов, по такой схеме действуют различные консультанты, работающие под торговой маркой консалтинговой компании.

Особенности кадровой политики. У сотрудников таких организаций очень велика потребность в независимости, при этом они склонны к объединению для имиджевой поддержки, поиска корпоративных клиентов. При подборе персонала кроме профессиональной компетенции нужно учитывать склонность людей к деятельности «свободного художника». Культура личности конфликтна, неустойчива. Она редко встречается в явной форме. Если в результате конфликтов и противоречий фирма не распадается, то, как правило, в небольших организациях ее культура трансформируется в культуру власти, в средних и больших – в ролевую культуру.

Практикум 6.
Инструмент оценки организационной культуры
К. Камерона – Р. Куинна
OCAI (Organizational culture assessment instrument)

Описание сути методики

Методика базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Согласно этой модели, существует два основных ценностных измерения, в которых может быть определена организационная культура.

Первое измерение – «Внутренний фокус и интеграция – Внешний фокус и дифференциация».

Второе измерение – «Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль».

Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума отвергают друг друга, т.е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждому из которых соответствует чётко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа корпоративной культуры (рис. 1).



Рис. 1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Выделенные типы культур являются, скорее, чистыми типами, теоретическими конструктами, в действительности встречающимися крайне редко. В реальности в каждой организации присутствуют элементы каждого типа, они могут быть представлены в разном объеме, и какой-то может доминировать.

Выделяют три этапа в диагностике организационной культуры при использовании инструмента OSAI.

1. Работа с анкетой. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-балльной шкалы между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения корпоративной культуры, то они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа «текущее состояние»), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа «предпочтительное состояние»).

2. Вычерчивание профилей организационной культуры.

3. Интерпретация профилей культуры.

Инструкция к работе с анкетой (опросником)

Опросник предназначен для диагностики корпоративной культуры организации. Опрос проводится анонимно. Ваши ответы полностью конфиденциальны и не будут использоваться для установления личности респондентов.

С помощью методики возможно исследование не только текущего состояния (графа «текущее состояние»), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа «предпочтительное состояние»).

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных ответа. Для оценки нынешней организационной культуры (какой Вы её видите сегодня) – распределите баллы 100 – балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию.

Например: А – 55, В – 20, С – 20, D – 5. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100. Ответы зафиксируйте в колонке «текущее состояние».

Для оценки предпочтительной организационной культуры (какой её Вы хотели бы видеть) – повторите процедуру распределения баллов, но с учетом Ваших предпочтений относительно желаемой организационной культуры в компании. Ответы зафиксируйте в колонке «предпочтительное состояние».

Опросник

Колонка 1 – текущее состояние

Колонка 2 – предпочтительное состояние

КОД	Компонент организационной культуры	1	2
1	2	3	4
1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений		

1	2	3	4
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
С	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

1	2	3	4
6. КРИТЕРИИ УСПЕХА			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлечённости наёмных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надёжная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

Обработка и интерпретация результатов

1. Обработка анкеты. После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке «текущее состояние» суммируются, полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D.

Таким же образом следует обработать колонку «предпочтительное состояние». Все результаты заносятся в сводную таблицу, по которой будет сформирован общий профиль.

Ответ (Тип культуры)	Существующая культура		Предпочитаемая культура	
	Σ (по 6-ти измерениям)	Средний балл ($\Sigma: 6$)	Σ (по 6-ти измерениям)	Средний балл ($\Sigma: 6$)
A (Клан)				
B (Адхократия)				
C (Рынок)				
D (Иерархия)				

2. Построение профиля. Для построения профиля следует:

– нанести средние оценки для каждой из альтернатив в шаблон-форму диаграммы (рис. 1), которой дали название «организационный профиль».

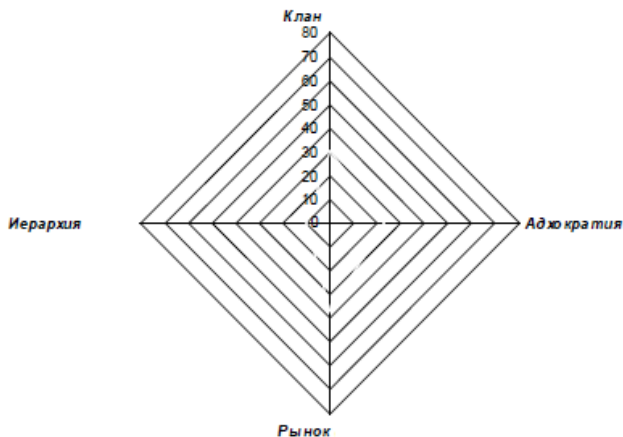


Рис. 1. Шаблон-форма диаграммы

– соединить отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырёхугольный многоугольник.

– проделать тоже самое по каждому вопросу по отдельности.

В результате получаем 7 диаграмм – «организационных профилей»:

- 1) важнейшие характеристики организации;
- 2) общий стиль лидерства в организации;
- 3) управление наемными работниками;
- 4) связующая сущность организации;
- 5) стратегические цели;
- 6) критерии успеха;
- 7) общий профиль.

На них тем же методом наносим оценки из колонки «предпочтительно», только пунктиром (для выявления различий между желаемым и реальным состоянием организации).

3. Интерпретация профиля

Имея вычерченный профиль общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов, можно интерпретировать их с разных точек зрения. К. Камерон и Р. Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов в организации:

- по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры;
- по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- по силе доминирующего типа культуры;

- по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
- по результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных по опросам почти пятнадцати тысяч их менеджеров;
- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента OSAI.

1. *Tun.* Квандранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые имеют тенденцию подчёркиваться в организации. Эти тенденции идентифицируют преобладающие базисные допущения, стиль и ценности. При рассмотрении будущего фирмы в долгосрочной перспективе профиль организации будет 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.

Камерон и Куинн, разработали четыре профиля организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культура.

Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат. Управление наёмными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экс-

периментированию и новаторству. Подчёркивается 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 и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твёрдые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жёстко проводимая линия на конкуренцию.

2. **Различия.** Анализ площадей наибольшего «различия профилей организации» для предпочтительной будущей и нынешней культуры дает возможность наметить своего рода карту путей изменения. Особое внимание следует уделять диаграммам, которые показывают различия более чем на десять пунктов.

3. **Сила.** Сила культуры организации определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная культура доминирует в организации. Исследования показывают, что сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий, чёткостью настройки фокуса организации и относительно более высокими показателями её деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив.

4. **Согласованность.** Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние различных аспектов культуры организации. Иными словами, в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры. Например, стратегия, стиль лидерства, система вознаграждений, подходы к управлению наёмными работниками и доминантные характеристики согласованной культуры имеют тесную тенденцию делать акцент на одном и том же наборе культурных ценностей. Культурная согласованность, даже если она не гарантирует достижение успеха, более характерна для высокопроизводительных организаций, чем несогласованность. Наличие культурной несогласованности часто подталкивает организацию к осознанию необходимости изменений.

Но, как верно замечают Камерон и Куинн, анализируя культурную несогласованность, важно не забывать какая единица анализа рассмат-

ривается. Например, если индивиды из разных частей организации дают рейтинговую оценку той единице, к которой принадлежат сами, профили культуры могут оказаться несхожими. Особое внимание так же следует уделять расхождениям более чем на десять пунктов рейтинговой оценки. Их наличие может указывать на невнимательность, на отсутствие у респондентов чёткого представления культуры или на то, что сложность внешнего окружения объективно требует неоднозначности культурных характеристик в разных элементах организации.

5. Были выявлены *усреднённые профили* по организациям различных групп индустрии: сельское хозяйство/лесная промышленность/рыболовство; финансы/страхование/недвижимость; производственные предприятия; горнодобывающая индустрия; строительство; общественная администрация; сфера услуг; розничная и оптовая торговля; транспорт/связь/электричество, газ и санитария;

6. *Сравнение профиля* собственной организации с профилем своей индустрии и с её средними профилями по каждому вопросу инструмента оценки OSAI может помочь появлению более осознанного взгляда на целесообразность изменений культуры, которые могли бы повысить эффективность организации. Если культурный профиль фирмы отличается от среднего для индустрии, то это может означать, что организация обладает каким-то уникальным конкурентным преимуществом, но и не исключено, что существует какое-то несоответствие требования окружающей среде той сферы, в которой она работает.

Для получения более полной картины организационной культуры К. Камерон и Р. Куинн рекомендуют дополнить массовое анкетирование сотрудников комплексным исследованием, включающим в себя: анализ материальных носителей: локальной нормативной документации, рекламной продукции, внутренних СМИ; глубинное интервьюирование ключевых сотрудников (изучение социально-психологического климата, существующих установок в отношении клиентов, конкурентов, работы, руководства и пр.); референтометрия для выявления лидеров мнений, людей активно влияющих на формирование корпоративной культуры в организации.

Источник: Камерон, Ким С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; [пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой]. – СПб.: Питер, 2001. – 310 с.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

Вопросы к главе 1

1. Что вы понимаете под термином «организационная культура»?
2. Что Эдгар Шейн понимал под организационной культурой?
3. Охарактеризуйте особенности формирования и развития организационной культуры.
 4. Из каких элементов состоит организационная культура?
 5. Изобразите схематически структуру организационной культуры и взаимосвязь её элементов
 6. Что такое «артефакт»?
 7. Опишите трёхуровневую модель организационной культуры (согласно модели Э. Шейна)
 8. Какие функции выполняет организационная культура?
 9. Определите роль организационной культуры в формировании интеллектуальной собственности компании?
10. В чём разница в терминах «организационная культура» и «корпоративная культура»?

Вопросы к главе 2

1. Какую роль играет организационная культура в разработке корпоративных стандартов компании?
2. Перечислите документы, регламентирующие организационную/корпоративную культуру.
3. Опишите типологию организационных культур корпоративных стандартов.
4. Что такое «субкультура» и чем она отличается от «доминирующей» культуры?
5. При каких условиях в организации возникают субкультуры?
6. Опишите основные виды и методы организационной коммуникации.
7. Перечислите основные правила межкультурной коммуникации.

8. Чем вызваны трудности межкультурного общения и каковы пути их преодоления?
9. Определите культурное воздействие на стиль и методы управления в организации.
10. Опишите алгоритм анализа корпоративной культуры.

Вопросы к главе 3

1. Какова роль Кодекса корпоративной этики?
2. Что такое «корпоративное мероприятие»?
3. Какова роль корпоративных мероприятий в укреплении организационной культуры?
4. В чём вы видите положительные и отрицательные стороны в проведении корпоративных праздников.
5. Кто может стать героем организационных мифов?
6. Какие факторы относятся к факторам внешней среды организации?
7. Каковы факторы внутренней среды организации, определяющие её культуру?
8. Что такое уровень организационной культуры и как его можно измерить?
9. Какова связь организационной культуры с успешной деятельностью компании?
10. Какова роль лидера в создании сильной культуры?

Вопросы к главе 4

1. Дайте определение имиджа организации?
2. Как взаимосвязаны внешний и внутренний имидж?
3. Каковы основные составляющие имиджа организации?
4. Как формируется имидж организации?
5. Охарактеризуйте позитивный и негативный имидж.
6. Как и с какой целью происходит смена имиджа?
7. Как имидж влияет на стиль ведения бизнеса?
8. Можно ли имидж организации корректировать?
9. Что относится к инструментам внутреннего PR?
10. Что вы понимаете под «лояльностью персонала»?

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

Артефакт (от *лат.* artefactum – искусственно сделанное) – это всё созданное человеком, не присущее природе.

Атрибут (от *лат.* attribuo – придаю, наделяю) существенный признак; необходимое, неотъемлемое свойство объекта.

Верования – распространённые в определённой организации убеждения и поведенческие установки.

Вертикальное измерение культуры задается категорией «уровень культуры» (поверхностный, подповерхностный и глубинный).

Горизонтальное измерение культуры – многообразие культурных форм, например, экономическая, социально-психологическая, правовая культура организации.

Динамика культуры – 1) изменения внутри культуры и во взаимодействии разных культур, для которых характерна целостность, наличие упорядоченных тенденций, а также направленный характер; 2) раздел теории культуры, в рамках которого изучаются процессы изменчивости в культуре, их обусловленность, направленность, сила выраженности, а также закономерности адаптации культуры к новым условиям, факторы, определяющие изменения в культуре, условия и механизмы, реализующие эти изменения.

Идеал – то, что составляет высшую цель деятельности, веры. Причём идеал, в воплощение которого верят, не обязательно должен иметь под собой почву для реального претворения в жизнь.

Идеология – теоретическая установка на систему ценностей и моделей поведения. Система нравственных, религиозных, эстетических, политических, правовых и философских взглядов и идей, в которых осознаются и оцениваются отношения людей к действительности.

Имидж – воплощение идеологических установок в конкретных жизненных ситуациях.

Имплицитная культура – неявная культура; состоит из норм, ценностей (респектабельные женщины должны одеваться скромно) и убеждений (утверждающих зависимость судьбы человека в большей мере либо от его поступков, либо неконтролируемых обстоятельств). Нормы, ценности и убеждения, составляющие имплицитную культуру, не являются легко наблюдаемыми, но могут быть выведены из слов и действий людей.

Инкультурация – процесс приобщения индивида к культуре, усвоения им существующих привычек, норм и моделей поведения, свойственных данной культуре;

Интерорганизационный уровень культуры – множество формальных (в форме национальных и международных законов, регулирующих деловую сферу) и неформальных правил, определяющих, каким образом организации соотносятся друг с другом и сосуществуют как внутри страны, так и за рубежом.

Интраорганизационный уровень культуры – имманентная культура организации, распространённая среди людей, работающих в отделах и подразделениях; определяется культурой отделов и подразделений, существующих в пределах организации.

Информационная культура личности – совокупность устойчивых навыков, постоянного применения достижений цивилизации: воспитание мотивации и навыков применения информационных технологий, под которыми следует понимать систему методов и способов сбора, накопления, хранения, поиска, обработки и выдачи информации.

Информационная культура организации – разделяемые в организации ценности и установки значимости и функционального предназначения информации и информационных продуктов, влияющие на процессы сбора, организации, обработки, распространения и использования информации, а также последовательный перевод этих ценностей в индивидуальные и групповые действия (поведение) и механизмы для оперирования информацией в разнообразных формах.

Ключевые факторы успеха – индикаторы успеха и результативности процесса внедрения и развития корпоративной культуры в компании.

Команда – социальная группа, в которой неформальные отношения между её членами могут иметь большее значение, нежели формаль-

ные, а действительная роль и влияние конкретной личности могут не совпадать с её официальным статусом и весом. В широком смысле – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

Коммуникативные каналы – способ передачи и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении посредством знаковых вербальных (речевая знаковая система) и невербальных (неречевые – оптико-кинестетическая, паралингвистическая, экстралингвистическая, проксемическая, визуальная) систем.

Коммуникация (от *лат.* *communicare* – делать общим, сообщать, беседовать, связывать) – социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации, как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.

Коммуникация социокультурная – процесс взаимодействия между субъектами социокультурной деятельности (индивидами, группами, организациями и т.п.) с целью передачи или обмена информацией посредством принятых в данной культуре знаковых систем (языков), приемов и средств их использования.

Коммуникация формальная – формальными являются такие коммуникации, которые заранее оговорены в регламентах, описаниях процедур, должностных инструкциях.

Компоненты внешней среды – факторы, оказывающие прямое и косвенное воздействие на фирму. К факторам, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы, относят конкурентов, потребителей, поставщиков, товары-заменители и др. В качестве факторов косвенного воздействия рассматривают политику, экономику, культуру, технологию, географию и т.п.

Контркультура – субкультура, которая не просто отличается от доминирующей культуры, но противостоит, находится в конфликте с господствующими ценностями

Конфликт культурный – критическая стадия противоречий в ценностно-нормативных установках, ориентациях, позициях, суждениях между отдельными личностями, их группами, личностью и группой, личностью и обществом, группой и обществом, между разными сообществами или их коалициями. Специфичен именно своей идеологической, обусловленностью, несовместимостью оценочных позиций, мировоззренческих и религиозных установок, традиций норм и правил осу-

щественности той или иной социально значимой деятельности и т.п., т.е. в конечном счёте различием в социальных опытах конфликтующих сторон, закрепленных в параметрах их идеологии (индивидуальной или групповой).

Конформность – тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало их ожиданиям и стереотипам поведения. Фиксируется в соответствующем личностном свойстве – конформизме.

Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает её от всех других отрасли

Корпоративные мероприятия – мероприятия, отражающие и поддерживающие в сознании сотрудников основные ценности компании; такого рода мероприятия направлены на развитие корпоративной культуры.

Культура – эксплицитные и имплицитные нормы, определяющие поведение, осваиваемое и опосредуемое при помощи символов. Возникает в результате деятельности групп людей, включая ее воплощение в средствах. Культурные системы могут рассматриваться, с одной стороны, как результаты деятельности людей, а с другой – как её регуляторы.

Культура организации – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.

Культура предпринимательства – это совокупность образцов поведения, ценностей системы, социальных норм, фундаментальных принципов и общественных институтов, ориентирующих субъектов на те или иные формы экономической активности в сфере предпринимательства, обеспечивающих передачу накопленного опыта, способствующих устойчивости предпринимательства во времени.

Культурная интеграция – процесс возрастания взаимозависимости между различными культурами, ведущий к формированию целостной гармоничной культурной системы.

Культурный комплекс – совокупность ценностей и норм, регулирующих определенную сторону деятельности организации.

Ментальность, менталитет (от *лат.* – ум, мышление, образ мыслей, душевный склад) – общая духовная настроенность, относительно целостная совокупность мыслей, верований, которая создаёт картину мира и скрепляет единство культурной традиции. Менталитет характеризует специфические уровни индивидуального и коллективного сознания.

Механизм организационной культуры – система методов, способов и приёмов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней социокультурной средой.

Мировоззрение – система обобщённых взглядов на мир и место человека в нем, на отношение людей к окружающей их действительности и самим себе, а также обусловленные этими взглядами их убеждения, идеалы, принципы познания и деятельности. Носитель мировоззрения – личность и социальная группа, воспринимающие действительность сквозь призму определённой системы взглядов. Имеет огромный практический смысл, влияя на нормы поведения, жизненные стремления, интересы, труд и быт людей.

Мифология организационная – специфический феномен идеологической практики XIX–XX вв.; особый тип духовной деятельности по созданию и распространению организационных мифов. В идеологии нового и новейшего времени в судьбе мифа произошли существенные перемены. Он стал использоваться как обозначение различного рода иллюзорных представлений, умышленно применяемых господствующими в организации силами для воздействия на персонал.

Модель организационной социализации – некоторый общий образ организации, который отражен в её культуре и взаимоотношениях между людьми и передается отдельному человеку через социализацию.

Модель поведения – относительно постоянная последовательность действий отдельного индивида или группы, являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

Модель ценностная – совокупность показателей (описания национальной культуры), разделяемых человеком или обществом, регулирующих и детерминирующих поведение человека.

Мораль (от *лат.* *moralis* – касающийся нравов) – система воззрений на жизненное назначение человека, охватывающая понятия добра и зла, справедливости, совести, смысла жизни.

Мотив – внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека; осознанное внутреннее побуждение к активности.

Неформальная группа – малая группа, стихийно сложившаяся на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т.д. Такая группа характеризуется: относительной независимостью от социальных структур; нечётко выраженной целью групповой деятельности; неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства.

Неформальное лидерство – лидерство, не имеющее закреплённой статусной власти.

Норма культурная – стандарт культурной деятельности, регулирующий поведение людей, свидетельствующий об их принадлежности к конкретным социальным и культурным группам и выражающий их представление о должном, желательном. Назначение нормы состоит в минимизации случайных обстоятельств, субъективных мотивов, психол. состояний. Нормативное регулирование отношений предполагает добровольное и сознательное принятие каждым человеком распространённых в данной культуре норм деятельности.

Норма социальная – правила, предписывающие или запрещающие какое-либо поведение, действие.

Нормы поведения – наиболее типичные представления социальных предписаний разделяемых обществом, создаваемых организационными системами (обычай, правила приличия, правила вежливости, правила хорошего тона и др.). См. *Норма культурная, Норма социальная.*

Нравственность – ценностная структура сознания, общественно необходимый способ регуляции действий человека во всех сферах жизни, включая труд, быт и отношение к окружающей среде. В широком смысле – особая форма общественного сознания и вид общественных отношений. В узком смысле – совокупность принципов и норм поведения людей по отношению друг к другу и обществу.

Образцы поведения – обычай, выполняющий функцию обязательного для исполнения. Образец может быть положительным (так надо поступать) или отрицательным (так не надо поступать).

Обряд – стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Формализованный обычай, совершаемый в определённом

месте и в положенное время по особому поводу. Обряд имеет, прежде всего, символическое значение, лишённое целесообразности, но способствующее упрочению связей либо между постоянными членами группы, либо во взаимодействии между группами.

Обычай – исходный, наиболее простой тип культурной регуляции на основе целостных, привычных образцов поведения, совершаемого по установленному поводу в определенное время и в определенном месте. Обычай в отличие от привычек имеют социальную природу. Термин «обычай» может отождествляться с терминами «традиция», «обряд», «ритуал», «нравы». Однако традиция относится всё же к более широкому кругу явлений и к более дифференцированным формам регуляции деятельности, хотя и получает при этом семантическую перегрузку.

Организационная культура – комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой, совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Организационные идеалы – система взглядов, идей, верований, разделяемых всеми членами организации.

Организационные ценности – все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. При этом ценности организации могут разделяться на те, которыми организация владеет (разделяемые), и те, на которые она ориентируется (декларируемые).

Организация в широком смысле – социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей. В узком смысле – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определённых правил и процедур.

Предпринимательская культура – интегративное свойство личности организовывать и осуществлять инновационные проекты, приносящие социальную пользу и экономическую прибыль, обеспечивающие полноценную самореализацию.

Принципы корпоративной культуры – принципы, которым компания неуклонно следует и в соответствии с которыми выстраивает свои отношения с персоналом.

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей – инструмент анализа организационной культуры. Представляет собой чётко различимый набор индикаторов организационной эффективности (четыре группы критериев эффективности), определяющих стержневые ценности.

Регуляция социокультурная – одна из основных функций культуры, связана с обеспечением коллективных форм жизнедеятельности людей; осуществляется в рамках организации социокультурной как процесс установления и поддержания определённой упорядоченности во взаимодействии людей для удовлетворения их индивидуальных и в особенности групповых интересов и потребностей, снятия противоречий и напряжений, возникающих при совместной деятельности, определения общих целей социальной активности и критериев оценки результатов деятельности.

Ритуал – система обрядов. Формализованное поведение или действие, имеющее, прежде всего, символическое значение, лишённое непосредственной целесообразности, но способствующее упрочению связей либо между постоянными членами группы, либо во взаимодействии между группами. Ритуал играет коммуникативную и символическую роль в официальных отношениях, существенную роль в социальном контроле, в осуществлении власти и т.д.

Ролевые модели – относительно постоянная модель поведения, требующая соблюдения последовательности действий отдельного индивида или группы и являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

Семантика раздел языкознания и логики, исследующий проблемы, связанные со смыслом, значением и интерпретацией лексических единиц.

Семиотика – наука о знаках и/или знаковых системах.

Сила культуры – мощь или первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации. Степень соответствия организационных ценностей индивидуальным.

Символ (от *греч.* symbolon – знак) – элемент согласованного набора материальных предметов, используемых для представления знаков. Символ – определённое, социально зафиксированное и передающееся от поколения к поколению содержательное значение вещи, предмета, события.

Средства корпоративной культуры – инструменты и способы поддержания и развития корпоративной культуры в компании.

Субкультура – система ценностей, моделей поведения, жизненно-го стиля социальной группы, представляющая собой самостоятельное целостное образование в рамках доминирующей культуры.

Творческое мышление – мышление, основанное на воображении. Способность выполнять необычные и новаторские идеи.

Тип – форма, вид чего-нибудь, обладающие определёнными признаками, характерными свойствами, а также образец, которому соответствует известная группа предметов, явлений.

Традиции – культурное и социальное наследие, передающееся от поколения к поколению и воспроизводящееся в определённых социальных группах в течение длительного времени. Традиции включают в себя объекты социокультурного наследия (материальные и духовные ценности); процессы социокультурного наследования; способы этого наследования. В качестве традиций выступают определённые культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили.

Убеждение – использующийся в управленческих коммуникациях метод воздействия на личность через обращение к её собственному критическому суждению. Основа убеждения – логическая аргументация.

Формальная группа – социальная группа, структура и деятельность которой рационально организованы и стандартизованы в соответствии с точно предписанными групповыми правилами, целями и ролевыми функциями. В формальных группах социальные отношения носят безличный характер и осуществляются через предварительно определённые роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами внешней среды и культуры.

Ценности организационные – все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Элементы корпоративной культуры – ценностные ориентиры корпоративной культуры, которые сформировались в процессе становления и развития компании.

Язык – объективная форма аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта. Система знаков и символов, наделённых определённым значением.

Учебное издание

Составители:
Якимова Зоя Владимировна
Николаева Виктория Ивановна

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
И КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА**

Хрестоматия

В авторской редакции
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 20.10.12. Формат 60×84/16.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. .
Уч.-изд. л. . Тираж 600 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано во множительном участке ВГУЭС
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41