

# Формирование эффективной организационной культуры

# Понятие культуры

Культура оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность людей. Однако только в последние годы менеджеры начали понимать и ценить значение общей культуры для производства.

Термин «культура» (от лат. culture) — понятие многоплановое, сложное, неоднозначное.

Прежде всего культура — это сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации.

**Культура** — это явление, которое выделяет человеческий вид среди других живых существ. В соединении с биологической эволюцией культура не только помогла человеческому виду выжить, но и расти и развиваться на этой планете и даже в космосе.

**Культура** — это также усвоенное поведение и знания, которые интегрируются группой и разделяются членами группы. Групповые убеждения и практика становятся привычными, традиционными и отличают одну группу (цивилизацию, страну или организацию) от другой.

# Черты культуры

**Можно выделить следующие черты культуры:**

- разделяется всеми или почти всеми членами некоторой социальной группы;
- передается старшими членами группы младшим;
- формирует поведение (мораль, законы, обычаи) и структуру восприятия и видения мира.

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным и в нашей стране, и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и того позже. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а так же реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

# Черты культуры

**Несмотря на разнообразие определений организационной культуры, в них есть общие моменты:**

- образцы, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях;
- ценности, которых может придерживаться индивид: какое поведение следует считать допустимым, какое – нет. Принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.
- символика, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации.

**Организационная культура** - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

**Субъективная культура** – это разделяемые работниками образцы предположений, веры и ожиданий.

**Объективная культура** – это физическое окружение, отражающее ценности организации.

# Исторические предпосылки

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

*Исторические предпосылки развития организационной культуры:*

1. Первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте можно считать работу группы американских учёных во главе с Э. Мэйо в начал 30-х годов.
2. В 50-е годы были проведены десятки исследований в десятках крупных и средних фирм США и Канады на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников.
3. В 1969 году вышла книга, написанная группой исследователей из Корнелльского университета посвящённая различным производственным традициям и обрядам.
4. В начале 80-х гг. была издана книга-бестселлер «Теория Z» японского автора Оучи.

# Элементы организационной культуры

Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд:

- ✓ национальная культура - это культура страны или меньшинства в стране;
- ✓ организационная культура - это культура корпорации, предприятия или ассоциации;
- ✓ рабочая культура - это культура доминирующего вида деятельности общества;
- ✓ культура команды - это культура рабочей или управленческой команды.

# Уровни организационной культуры

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Она рассматривается по трем уровням: поверхностный, внутренний и глубинный.

Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

# Уровни организационной культуры

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения (например, отношение к природе, отношение к человеку, отношение к работе), которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

# Характеристики организационной культуры

Итак, организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и вести себя и т.д.

Существует десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре (компоненты культуры):

1. Идентификация и цель: смысл Я (ощущение себя), место, миссия.
2. Коммуникативная система и язык общения: передача информации, взаимодействие, обмен.
3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе: вид, стиль, имидж, репутация.
4. Пища и способ её подачи: подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование: смысл продолжительности интервалов.

# Характеристики организационной культуры

6. Взаимоотношения между людьми: родство, род, ранг, статус, награды и признание.

7. Ценности и нормы: система потребностей/приоритетов, стандарты поведения.

8. Убеждения и отношения. Мировоззрение: мифы, философия, перспектива, религия, обряды, ритуалы.

9. Развитие и самореализация работника: мыслительные процессы, образование.

10. Особенности и методы работы: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство.

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры.

Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими.

# Функции организационной культуры.

Конкретизируем влияние организационной культуры на эффективность функционирования организации.

Функции организационной культуры:

*Охранная* – создание барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы, формирование специфической логики мышления;

*Интегрирующая* – объединяет людей и формирует у них чувство принадлежности к организации, отождествления себя с ней, гордости. Это вызывает стремление посторонних лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем;

*Регулирующая* – создает общий социально-психологический климат в организации, поддерживает необходимые правила и нормы поведения и взаимоотношений участников, контактов с внешним миром, уменьшает неопределенность в сложных ситуациях. Это является гарантией стабильности, снижает возможность нежелательных конфликтов;

Формирование эффективной организационной культуры

# Функции организационной культуры.

*Коммуникационная* – играет важную роль в установлении контактов между людьми, осмыслении ими наблюдений, событий и установлении связей между ними, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат;

*Адаптивная* – облегчает взаимное приспособление людей и организации друг к другу и внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды;

*Ориентирующая* – направляет деятельность участников организации в требуемое русло, придает общий смысл их поведению;

*Мотивационная* – создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к которым в принципе должны стремиться все нормальные люди;

# Типология организационной культуры

Существует несколько подходов к типологии организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

## Типология Г. Хофштеда.

Голландский ученый профессор антропологии Герт Хофштед выделяет четыре аспекта в организационной культуре. Его типология была построена на основании практических исследований в 60-80-х гг.. Он опросил более 60 000 менеджеров и сотрудников организаций сначала в 40-а, затем более чем в 60 странах мира об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофштед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола.

# Типология организационной культуры

*Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофштед выделил аспекты, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом:*

- 1) индивидуализм - коллективизм;
- 2) дистанцию власти;
- 3) стремление к избежанию неопределенности;
- 4) мужественность – женственность
- 5) долгосрочность ориентации (этот компонент встречается на во всех работах)

# Типология организационной культуры

На основе различного сочетания этих параметров Г.Хофштед провел культурное картирование организаций многих стран мира. Например, по параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм - коллективизм» было выявлено, что:

- ✓ Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралии имеют тип культуры — низкая дистанция власти/индивидуализм;
- ✓ Испания, Франция, Италия, Бельгия - высокая дистанция власти/индивидуализм.
- ✓ В таких странах как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура — высокая дистанция власти/коллективизм.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы.

# Типология Т.Е. Дейла

**II. Типология Т.Е. Дейла. Американский учёный выделил четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве анализируемых параметров он выбрал уровень риска и скорость получения обратной связи.**

На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры:

- 1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи.** Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо оттого, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).
- 2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи.** Служащие мало, чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни).

# Типология Т.Е. Дейла

**3. Культура высокого риска и медленной обратной связи.** Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

**4. Культура низкого риска и медленной обратной связи.** Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе» (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

# Типология Р. Акоффа

**III. Типология Р. Акоффа.** Для исследования он выделил два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

- 1. Корпоративный тип культуры.** Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).
- 2. Консультативный тип культуры.** Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор — пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

# Типология Р. Акоффа

3. **«Партизанский» тип культуры.** Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. **Предпринимательский тип культуры.** Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

# Типология С. Ханди

**IV. Типология С. Ханди.** Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. На основе исследования этих параметров С.Ханди выделил четыре типа организационной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

*Таким образом, в наше время развитая организационная культура не только является предметом гордости организации и средством привлечения профессионалов высокого класса, но и позволяет создать в рамках организации такое социально-экономическое пространство, которое обеспечивает наивысшую производительность, успешность организации и приверженность ей сотрудников.*