

**Л.И. ДОРОФЕЕВА**

# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**



ФГБУВО «САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Л.И. ДОРОФЕЕВА

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ БАКАЛАВРИАТА И МАГИСТРАТУРЫ

САРАТОВ  
2018

УДК 658.336  
ББК 65.290 -2я 73  
Д69

**Дорофеева Л.И.**

Д69 Организационная культура: учебное пособие и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л.И. Дорофеева. – Саратов, 2018. – 89 с.: ил.  
ISBN

Учебное пособие знакомит с основными разделами учебной дисциплины «Организационная культура». Его структура содержит семь тем, которые детализированы в виде основных вопросов. Содержание учебного пособия составляет учебно-методический материал по каждой теме: текст лекций, вопросы для самопроверки и обсуждения, задания, задачи, тесты, схемы, ситуации для анализа. Разнообразный учебный материал позволяет применять активные формы обучения при обсуждении, закреплении изучаемых тем, для текущего и итогового контроля, а также для организации самостоятельной работы студентов.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов, обучающихся по направлениям «Управление персоналом» и «Менеджмент», магистрантов, аспирантов, преподавателей.*

Рекомендуют к печати:

Кафедра менеджмента и маркетинга  
Саратовского государственного университета  
Доктор экономических наук, профессор. *О.В. Ермолова*

УДК 005 (075.8)  
ББК 65.290 - 2я 73

ISBN 5-292

© Дорофеева Л.И., 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	5
<b>Глава 1. Организационная культура в системе управления современной организации</b> .....	6
1.1. Характерные черты менеджмента XXI века. Изменения управленческой парадигмы корпорации. Новые принципы управления и корпоративная культура	
1.2. Особенности системы управления персоналом адаптирующейся организации	
1.3. Эффективность организации как объекта и субъекта управления	
1.4. Оценка эффективности организационной культуры	
<b>Глава 2. Основы теории организационной культуры</b> .....	13
2.1. Понятие, цель и задачи организационной культуры. Содержание организационной культуры: уровни, качественные характеристики.	
2.2. Объективная и субъективная формы бытия организационной культуры.	
2.3. Корпоративная культура как ресурс организации. Функции корпоративной культуры.	
2.4. Субкультуры в организационной культуре организации.	
<b>Глава 3. Классификация организационных культур</b> .....	26
3.1. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала.	
3.2. Типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности.	
3.3. Типология организационных культур по признаку специфики гендерных отношений.	
3.4. Комплексные (синтетические) типологии организационных культур.	
<b>Глава 4. Технологии управления организационной культурой организации</b> .....	43
4.1. Технологии диагностики организационной культуры. Методы и этапы познания организационной культуры.	
4.2. Технология разработки и внедрения организационной культуры. Роль руководителя в создании организационной культуры.	
4.3. Эволюция и трансформация организационной культуры.	
<b>Глава 5. Социализация работников в организации как способ сохранения и формирования организационной культуры</b> .....	53
5.1. Понятие, функции и этапы социализации работников в организации.	
5.2. Технология передачи и воспроизводства организационной культуры на основе социализации.	
5.3. Методы социализации.	
<b>Глава 6. Культурное взаимодействие работников в организации</b> .....	64
6.1. Организационно-управленческая культура работника: содержание и методы развития.	
6.2. Характер межличностных отношений и успешность общения. Вопросы для повторения и обсуждения	
6.3. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность работников	
<b>Глава 7. Современные принципы этической организационной культуры</b> .....	77
7.1. Понятие деловой этики, её принципы и нравственные нормы.	
7.2. Организационные механизмы формирования этических принципов и норм.	
<b>Итоговое тестирование</b> .....	83

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие и практикум содержат основные положения современной теории и практики управления организационной (корпоративной) культурой. Особое внимание уделяется изложению нового подхода к организационной культуре как к ресурсу организации, который заключается в необходимости использования инициативы и творческих способностей людей, поиска общих взглядов, формирования корпоративных ценностей и образцов поведения, открытого доступа к информации, поощрения групповой работы, сотрудничества и партнёрства, адаптации организаций к постоянным изменениям внешней среды и достижения максимальной эффективности их деятельности.

Цель данного учебного пособия – сформировать у студентов системные знания об основных теориях и моделях организационной культуры и на этой основе сформировать умения и навыки исследования, формирования, поддержания и изменения организационной культуры для решения задач адаптации организации к внешней среде и интеграции её внутренней среды для выживания в долгосрочной перспективе.

При изложении курса автор исходил из следующих принципов:

- привлечь новый оригинальный материал из учебников, учебных пособий и научных разработок по теории организационной культуры, изданных в последние годы в России и за рубежом по таким актуальным проблемам, как тенденции и факторы развития менеджмента; формирование корпоративной культуры; её функции; оценка эффективности корпоративной культуры; её влияние на деятельность организации; типология корпоративных культур; технологии её диагностики; эволюция и трансформация корпоративной культуры;
- адаптировать ключевые проблемы организационной культуры к потребностям и задачам осуществления социально-экономических процессов в нашем обществе на современном этапе. Это относится, в частности, к проблемным ситуациям, раскрывающим деятельность российских, в том числе местных предприятий;
- подвести читателя к выработке и закреплению практических навыков управления организационной культурой, принятию оптимальных управленческих решений.

Структура курса содержит семь базовых тем, которые детализированы в виде основных вопросов. Содержание курса составляет учебно-методический материал по каждой теме: лекции, вопросы для самопроверки и обсуждения, проблемные ситуации, словарь самопроверки, задания, рисунки, схемы и тесты. Разнообразный учебный материал позволяет применять активные формы обучения при обсуждении, закреплении изучаемых тем, для организации самостоятельной работы студентов, текущего и итогового контроля.

# ГЛАВА 1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## *Основные вопросы*

1. Характерные черты менеджмента XXI века. Изменения управленческой парадигмы корпорации. Новые принципы управления и корпоративная культура.
2. Особенности системы управления персоналом адаптирующейся организации.
3. Эффективность организации как объекта и субъекта управления.
4. Оценка эффективности корпоративной культуры.

Функционирование и развитие современных организаций, как открытых систем, функционирующих в неопределённой среде, приводит к появлению новых элементов, которые позволяют создавать более совершенные системы организации людей, механизмы их взаимодействия. К таким элементам относится организационная культура, которая становится системообразующим фактором организационного поведения. Наряду с культурой основными системообразующими факторами являются: миссия и цели организации; её структура; характер взаимодействия «организация – личность» и «организация – среда». Эффективность взаимодействия зависит от степени удовлетворения потребностей, реализации целей каждой из сторон и ресурсов второй стороны, которые привлекаются для удовлетворения этих потребностей.

Организационная культура как системообразующий фактор организационного поведения создаёт основу для повышения конкурентоспособности, эффективности функционирования, развития и выживания организации в долгосрочной перспективе. Сильная, сознательно сформированная организационная культура обеспечивает достижение организационных целей наиболее эффективным и социально приемлемым способом. Другими словами, культура должна выказывать одобрение или неодобрение работнику, действия которого соответствуют или не соответствуют культуре, а среди членов организации должна существовать единая система ценностей, принимаемая всеми. Только в этих условиях будет наблюдаться связь между корпоративной культурой и ростом эффективности выполнения работы.

Организационная культура является элементом внутренней среды организации. Она определяет уникальность и неповторимость каждой организации. Компании с сильной культурой, как правило, добиваются более высокой эффективности своей деятельности, так как такая культура оказывает позитивное влияние на персонал организации. Сильная организационная культура определяется следующими составляющими:

- сильным лидерством;

- наличием чёткой системы ценностей, признаваемой и разделяемой работниками компании;
- направленностью ценностей на достижение целей организации;
- степенью приверженности работников ценностям организации.

В современных моделях организационного поведения формируется культура, ориентированная на личность, которая обеспечивает единство работников, их приверженность организации, удовлетворённость трудом, вовлечённость в работу, что обеспечивает устойчивое развитие организации в изменяющихся условиях хозяйствования. Культура становится **механизмом самоуправления** организации, развитие которого связано с демократизацией управления. В динамичной внешней среде эффективными, то есть удовлетворяющими потребности стейкхолдеров, могут быть организации, применяющие новые модели поведения, которые изменили характер взаимодействия «организация – личность» (см. рис. 1). В таких моделях сформирована организационная культура доверия, заботы каждого о каждом, в которой ошибки сотрудников воспринимаются как элемент обучения и каждый имеет возможность развивать свой потенциал. Целью сознательно сформированной организационной культуры доверия является реализация стратегии развития организации посредством создания эффективного мотивационного механизма, способного обеспечить преданность, творчество, развитие персонала и эффективность функционирования и развития организации. Изменение места и роли организационной культуры в организации определяется новой парадигмой управления, основными положениями которой являются следующие:

- организация – это открытая живая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды;
- ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования организации;
- ориентация не на объёмы, а на качество продукции и услуг, удовлетворение потребностей потребителей;
- главные источники добавленной стоимости, эффективности деятельности организации – люди, обладающие знаниями, навыками, способностями и условия для реализации их потенциала, что требует усиления социальной и гуманистической направленности управления;
- создание самообучающихся организаций;
- система управления, ориентированная на **повышение роли и развитие организационной культуры**, нововведений, мотивации работников и нового стиля руководства;
- поиск новых критериев и показателей эффективности управления организациями.

Основными принципами новой парадигмы управления поведением организации, которые должны быть включены в организационную культуру являются:

- общение с потребителем;
- регулирование деятельности поставщиков и потребителей;
- культура, ориентированная на изменения;
- социальная ответственность и гражданская позиция;
- постоянное повышение производительности труда, в том числе и умственного;
- самоменеджмент и культура работника.



Рис.1 – Место организационной культуры доверия в новой модели организационного поведения

Новая парадигма управления вызывает необходимость формирования новой системы управления персоналом гибкой адаптирующейся организации. Особенности такой системы являются:



- устойчивые двусторонние потоки информации, работники получают точную и частую обратную связь;
- работники сознают связь между своей работой и стратегией организации;
- оцениваются и удовлетворяются потребности в обучении, развитии персонала, что повышает его гибкость;
- руководство меньше занято контролем, больше определением границ операций, обеспечением понимания цели, ценностей, формированием культурных норм;
- работники положительно воспринимают организацию и менеджера и связывает своё дальнейшее развитие и карьеру с работой в данной организации.

Новая система управления персоналом предполагает развитие организационной культуры в направлении гуманизации управления, ориентации на новые ценности:

- потребности и интересы основных стейкхолдеров, их благополучие;
- непрерывное развитие персонала;
- уважение личности;
- превращение работника из управляемого объекта в субъекта производственного, управленческого и социального процессов в организации;
- участие персонала в принятии решений;
- интеллектуализация труда;
- творчество;
- стремление к инновациям;
- активность;
- взаимное доверие;
- сотрудничество;
- благоприятный климат в коллективе;
- ответственность;
- открытые коммуникации;
- право на ошибку;
- самообучаемость.

Организацию, особенно современную, «живую» можно одновременно рассматривать как объект и как субъект управления. Эффективность (внутренняя, экономическая) организации как *объекта* управления определяется результатом функционирования по отношению к затратам ресурсов, вызвавших этот результат. По мере роста организованности персонала, уровня его профессионализма, способности генерировать идеи и принимать коллективные решения она становится субъектом управления. Как субъект управления организация решает вопросы выживания в долгосрочной перспективе. Одновременно для решения этих вопросов формируется организационная культура, определяющая степень

жизнеспособности организации в будущем. Признаки субъектности организации проявляются в её организационной культуре, которая становится одним из механизмов самоуправления организации. Эффективность организации как *субъекта* управления определяется содержанием организационной культуры, которая способна интегрировать организацию изнутри, стимулировать самоактивность и обеспечивать её гибкость и жизнеспособность.

Условия эффективности организации как субъекта управления: <sup>1</sup>

- **возможность** осуществлять совместные самостоятельные действия;
- наличие **объединительной идеи**, общей цели и общих потребностей как основе мотивации активных действий;
- **готовность** рядовых исполнителей активно действовать;
- наличие **организационных механизмов** самоорганизации (представительность власти или самовывдвижение руководящего центра).

Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности организации возможна на основе концепции ситуационной балльной оценки (см. задание 1).

#### *Вопросы для самопроверки и обсуждения*

1. Каково место организационной культуры в системе управления организацией?
2. Почему организационная культура становится механизмом самоуправления организации?
3. В чём состоит ценность организационной культуры как стратегического инструмента управления организацией?
4. Какие ценности организационной культуры способствуют успеху современных компаний, работающих в неопределённой среде?
5. Возможна ли синергия разных организационных культур?
6. Означает ли наличие в организации сильной культуры, что её сотрудники похожи друг на друга?
7. Почему совершенствование системы управления персоналом предполагает развитие организационной культуры в направлении гуманизации управления, ориентации на новые ценности?
8. Каковы особенности системы управления персоналом адаптирующейся организации?
9. Назовите условия, при которых организационная культура становится эффективной.
10. Какова эффективность организации как объекта и субъекта управления?
11. Согласны ли вы с утверждением, что в современную компанию люди приходят, прежде всего, развиваться и получать за это деньги?

<sup>1</sup> Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. С.62.

## ЗАДАНИЕ 1

### Оценка эффективности организационной культуры <sup>2</sup>

Используя концепцию ситуационной балльной оценки, определите коэффициент влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности известной Вам организации. Суть концепции состоит в том, чтобы эффективности использования каждой характеристики организационной культуры присвоить определённый балл. Оценку предлагается производить по пятибалльной системе. Оценив каждую из выбранных характеристик и присвоив ей определённый балл, просуммируйте их по следующей формуле:

$$\sum I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n,$$

где I – характеристика организационной культуры;

n – количество характеристик, подлежащих рассмотрению.

При ответах на вопросы даётся рейтинговая оценка эффективности каждой из выбранных характеристик в соответствии со следующей шкалой:

5 – выдающиеся результаты,

4 – очень хорошие,

3 – средние достижения,

2 – на грани необходимых,

1 – очень слабые результаты.

Коэффициент влияния организационной культуры ( $K_{\text{вл}}$ ) на эффективность работы компании определяем по формуле:  $K_{\text{вл}} = \sum I / 5n$ .

При диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора её эффективного формирования. Поскольку при проведении исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам, из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчёт шесть наиболее значимых: 1) стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определённых действий для достижения поставленных целей; 2) подбор, оценка кадров и их продвижение; 3) стиль управления, который характеризует отношение к наёмным работникам и определяет условия труда; 4) структура или внутренняя композиция организации, отражающая разветвление организации, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними; 5) критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, что именно вознаграждается и как чувствуется; 6) процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления и т.д.). Такой подход представляется достаточным для адекватного представления культуры, которой обладает

<sup>2</sup> Савченко Л.С. Оценка эффективности организационной культуры // Российское предпринимательство. № 12 (72). 2005. С. 41 – 47.

организация. Коэффициент влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия в данном случае вычисляем по следующей формуле:  $K_{вл} = \sum I / 30$ .

Поскольку в общем виде эффективность ( $\mathcal{E}$ ) любой системы может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата ( $P$ ), полученного этой системой, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат ( $Z$ ), то влияние организационной культуры на эффективность может быть выражено следующим образом:

$$\mathcal{E} = K_{вл} \cdot P / Z.$$

Таким образом, если в организации все выбранные для анализа показатели организационной культуры были оценены на пять баллов, то коэффициент влияния данной культуры равен 1. Это будет означать, что в организации создана такая культура, которая наилучшим образом способствует процветанию и росту эффективности данной организации. Если же коэффициент минимален ( $K_{вл} = 0,2$ ), это означает:

- сотрудникам не понятны стратегические цели и задачи, стоящие перед данной компанией или не ясны действия, необходимые для достижения поставленных целей;

- система подбора и оценки персонала далека от совершенства, в команде нет профессионалов;

- стиль управления и условия труда оставляют желать лучшего, что вызывает недовольство у большинства сотрудников организации;

- работа в рамках установленной структуры не обеспечивает поддержку выполнения производственных заданий, делегируемые полномочия двусмысленны, нет соответствия между предоставляемой властью и возлагаемой ответственностью;

- критерии оценки успеха в организации не продуманы, системы стимулирования, чествования, ритуалы награждения, призванные подкреплять ценности и культуру организации, отсутствуют полностью, а если и имеют место, то работникам не вполне ясно, что именно вознаграждается и чествуется;

- процессы в организации протекают стихийно, нередки конфликты, как между подразделениями, так и между отдельными работниками, информационная система неэффективна, отсутствует обратная связь между работниками и руководством, зачастую принимаются необдуманные решения, отсутствует контроль их исполнения, руководство осуществляется «из кабинета», руководители не видимы и не доступны своим работникам.

## ГЛАВА 2. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

### Основные вопросы

1. Понятие, цель и задачи организационной культуры. Содержание организационной культуры: уровни, качественные характеристики.
2. Объективная и субъективная формы бытия организационной культуры.
3. Организационная культура как ресурс организации. Функции организационной культуры.
4. Субкультуры в организационной культуре организации.

В управленческой, социологической и философской литературе существует множество определений организационной (корпоративной) культуры. Это связано с тем, что очень трудно дать грамотное краткое определение любому многогранному понятию, явлению. Эти трудности связаны не только с многогранностью явления, но и с исторической эволюцией его содержания, пересечения с другими явлениями, концепциями. Приведём несколько общепринятых определений организационной культуры.

Культура – это 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 чувствования в отношении названных проблем.<sup>3</sup>

Корпоративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть чётко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы (М. Армстронг).<sup>4</sup>

Организационная культура – социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху (Т.О. Соломанидина).<sup>5</sup>

Организационная культура – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и

<sup>3</sup> Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. С. 32.

<sup>4</sup> Цит. по: *Грошев, И.В.* Организационная культура: учебник для студентов вызов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. С. 19.

<sup>5</sup> Там же. С. 20.

действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.<sup>6</sup>

Содержание организационной культуры раскрывается через выделение её уровней, качественных характеристик и функций. Критерием выделения уровней культуры является глубина проникновения в сознание личности каждого работника. Большинство исследователей выделяет три уровня организационной культуры.

1. **Артефакты** – поверхностный уровень культуры, включающий все явления, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой. Это архитектура зданий, оборудование офисов, существующая технология и произведённые продукты, ритуалы, церемонии, форма приветствия, одежда, язык, лозунги, мифы, истории, эмоциональная атмосфера и т.д.)

2. **Ценности и убеждения**, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Они нередко формулируются в программных документах организации и становятся основными ориентирами её деятельности. Это осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла жизни, которые определяют его действия и суждения в различных ситуациях. Наличие общих ценностей помогает людям понимать друг друга, сотрудничать, оказывать помощь и поддержку. Ценности влияют на установки людей, их восприятие и потребности. Система ценностей личности формируется в процессе обучения, приобретения жизненного опыта под воздействием сложившихся культурных условий. Это – глубинный, невидимый уровень культуры.

3. **Базовые представления** о характере окружающего мира, реальности, времени, пространстве, человеческой природе, взаимоотношениях людей. Это глубинные, подсознательные, скрытые предположения, чаще всего воспринимаемые на веру. Именно базовые предположения образуют сущность культуры. Установив их можно понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры – ценностей и артефактов и дать им соответствующую оценку.<sup>7</sup>

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определённой культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик. Это:

1. **Осознание работниками себя и своего места в организации** (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. **Коммуникационная система и язык общения** (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций,

<sup>6</sup> *Грошев, И.В.* Организационная культура / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев.. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. С. 22.

<sup>7</sup> *Шейн, Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2011. С. 45.

доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).

3. **Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте** (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т.д.).

4. **Привычки и традиции в организации питания** (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. **Отношение ко времени, его использование** (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монокроническое или полихроническое использование времени).

6. **Ценности и нормы** (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

7. **Взаимоотношения между людьми** (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

8. **Процесс развития работника** (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

9. **Трудовая этика и мотивирование** (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

10. **Вера во что-то** (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т.п.).

Содержание организационной культуры имеет объективную и субъективную формы бытия. **Объективное бытие** – это физическое окружение, среда, в которой трудятся люди в организации: здания, дизайн офиса, место расположения предприятия, оборудование, мебель, цвет и объём пространства, удобства, создаваемые для работы, наличие и оборудование стоянки для автомобилей и пр. **Субъективное бытие** – комплекс разделяемых работниками предположений, ценностей, убеждений, ожиданий, норм, включая ряд элементов символики (герои и антигерои, организационные табу, мифы, обряды, лозунги).

Организационная культура является важным ресурсом и инструментом эффективного функционирования и развития организации, раскрытия потенциала работников. Сильная, сознательно сформированная корпоративная культура обеспечивает достижение организационных целей наиболее эффективным, гуманным и социально-приемлемым способом. Она способствует реализации стратегии организации посредством создания эффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую

результативность и лояльность персонала организации.<sup>8</sup> Реализация ресурса организационной культуры осуществляется через её функции, которые должны решить две проблемы: интеграции внутренней среды организации и адаптации её к изменениям внешней среды. Первую проблему решают следующие функции:

- *адаптивная*, реализуемая посредством социализации работников и усиления социальной стабильности в организации;
- *ориентирующая* – направляет действия членов организации на достижение организационных целей;
- *интегрирующая* – создаёт ощущение идентичности, общности, сплочённости всех членов организации, усиливает их вовлечённость в дела организации и преданность ей;
- *регулирующая* – контролирует и формирует поведение работников, целесообразное с точки зрения данной организации; обеспечивает поддержание существующих правил и норм поведения;
- *замещающая* формальные механизмы и отношения на неформальные;
- *охранная*, которая препятствует проникновению нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды;
- *образовательная и развивающая* связана с тем, что культура воздействует на воспитание и образовательный уровень персонала;
- *мотивационная* побуждает сотрудников активно участвовать в делах организации посредством создания необходимых условий и стимулов для эффективной работы и достижения организационных целей;
- *формирование привлекательного имиджа* организации;
- *функция управления качеством продукта*.

Вторую проблему организации решают такие функции как:

- *ориентация на потребителя*;
- *формирование и поддержание партнёрских отношений* с внешними стейкхолдерами;
- *ориентация организации на социально-ответственное поведение*.

Организационная культура является системным образованием, имеющим чёткую структуру. Соподчинённость элементов в структуре можно представить следующим образом:

- *миссия* – основополагающая, уникальная, качественная цель, которая подчёркивает особенности бизнеса фирмы, её отличие от других фирм в отрасли. Она раскрывает причину, смысл существования фирмы, её предназначение. Корпоративная миссия связывает организацию и внешнюю среду, именно там организация ищет своё предназначение;
- *ценности и нормы организационной культуры*, которые выступают средством реализации миссии организации. Нормы находят своё выражение

---

<sup>8</sup> См.: Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. С. 108.



в кодексе организации и неофициально в виде образцов поведения, практикуемых на предприятии;

- образцы поведения формируют традиции, ритуалы, обычаи;
- манера одеваться (дресс-код), язык.

Все перечисленные элементы являются средством сохранения и воспроизводства организационной культуры в условиях смены поколений руководителей и работников.<sup>9</sup>

Организационная культура организации состоит из разных субкультур, которые являются своеобразными подсистемами в организационной культуре организации. **Субкультура** – это подкультура, или культура в культуре. Как правило, субкультура не противоречит доминирующей культуре, она включает ряд ценностей доминирующей культуры и добавляет к ним новые ценности, характерные только для неё. В случае, когда она отличается от доминирующей культуры, находится в конфликте с её ценностями, возникает контркультура. Самое негативное проявление контркультуры – девиантная субкультура. **Субкультура** – это совокупность ценностей, убеждений, норм, правил, образцов поведения, специфических элементов языка, которая является общей для группы (формальной или неформальной) и регулирует взаимодействие людей в группе. Субкультуры как бы «заземляют» организационную культуру организации и делают её более понятной и удобной для усвоения. Чем больше субкультур в основной культуре организации, тем больше организация способна адаптироваться к внешней среде.

Критерием сформированности субкультуры является совокупность следующих признаков:

- свой способ реализации общих ценностей;
- появление новых ценностей, характерных только для данной группы;
- элементы языка, свойственные данной группе;
- особые каналы межличностной и межгрупповой коммуникации;
- особенности поведения лидеров в системе взаимодействий группы и т.п.

Субкультуры могут классифицироваться по разным основаниям: модальности и нормативности, гендерному признаку, возрасту субъектов, профессиональной принадлежности и т.д.<sup>10</sup>

*Модальная культура* – это культура, господствующая в данный период развития организации, характеризующая уровень развития и присущая наибольшему числу людей.

*Нормативная культура* – это культура, наилучшим образом отвечающая потребностям функционирования и развития организации, обеспечивающая это развитие и общепризнанная как образец поведения персонала. Нормативная культура присуща опережающей группе персонала, с работой которой организация связывает инновационные процессы.

<sup>9</sup> Там же. С.130.

<sup>10</sup> См.: там же. С. 202 – 214.

*Гендерные различия субкультур* обусловили существование мужской и женской субкультур, для которых характерны следующие нормативные принципы:

- женщины наделены особой способностью воспитывать людей (им свойственны терпение и высокие моральные качества);
- привязанность к дому защищает женщин от пороков жестокого внешнего мира;
- ранимость женщин заставляет их быть склонными к компромиссам;
- хорошо развитая интуиция обеспечивает способность «вчувствоваться» в состояние другого;
- женщины стремятся к красоте и здоровью, что побуждает их выбирать те сферы деятельности, которые связаны с обеспечением качества жизни (сфера услуг, здравоохранение, образование, досуг, торговля и др.).

*Возрастные различия субкультур* обусловили выделение по меньшей мере три возрастные группы, имеющие субкультуру:

- молодёжь до 30 лет;
- люди среднего возраста – 30 – 45 лет;
- люди, которым больше 45 лет.

В субкультуре молодёжи выделяют три группы:

- «трудяги» – стремятся поскорее начать деловую карьеру, готовы много и добросовестно работать, склонны отвергать всё, что накоплено старшими поколениями, готовы к изменениям;
- «бунтари» – не видят связи между своей учёбой и будущей судьбой, могут нарушать трудовую дисциплину, а в крайних проявлениях – закон;
- «конформисты» характеризуются безответственностью, апатией по отношению к общественным нормам, склонны к развлечениям.

В субкультурах людей среднего возраста распространена дискриминация по отношению к представителям другой возрастной группы. Люди среднего возраста, в большей мере обладающие властью, часто вынуждены оказывать профессиональную, консультационную и материальную помощь старшему и младшему поколениям.

Субкультура людей, которым больше 45 лет характеризуется сложившейся социально-профессиональной стабильностью. Наступает пик совершенствования квалификации, работник достигает максимальной независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение коллег и самоуважение. Стереотипы работников старшей возрастной группы часто лишают их мобильности, возможности самостоятельного изменения с учётом новых обстоятельств.

*Профессиональные субкультуры* служат эталоном передачи профессионального опыта, позволяют синтезировать профессиональные и личностные качества работника. Они включают в себя следующие элементы:

- единые методологические представления, обеспечивающие ориентировку в динамичных условиях производственной среды;
- профессиональные знания и умения;

- особенности мышления;
- особенности понимания закономерностей развития производства и т.п.

*Контркультура* формируется на основе выработанных группой норм и ценностей, которые противоречат основным аспектам организационной культуры организации. Это культура различного рода девиантов. **Девиантное поведение** – это любое поведение, официально не одобряемое руководством и включающее недопустимые перемещения ресурсов к работникам и руководителям. Среди причин девиантного поведения специалисты выделяют две группы факторов:

- *субъективные* – рассогласование личных целей и целей организации, а также личностные и психологические особенности, индивидуальные девиантные наклонности работников;
- *объективные* – обстоятельства, возникающие по вине руководства, ошибки в системе управления (неоднозначные предписания, несовместимые требования, противоречивые распоряжения), социальная напряжённость в обществе.<sup>11</sup>

Признаком субкультуры девиантов является слабая мотивация к соблюдению общепризнанных и общезначимых норм поведения. Согласно мнению А. Я. Кибанова, сотрудник вправе принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, её ценности и философию. Каждый тип поведения индивида можно характеризовать объективными и субъективными мотивами. В зависимости от сочетания основополагающих составляющих поведения человека можно выделить четыре типа поведения человека в организации:<sup>12</sup>

- первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) склонен к принятию ценностей и норм поведения организации;
- второй тип поведения («приспособленец») склонен не разделять ценности организации, при этом соответствует нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает всё по правилам, но его нельзя считать надёжным работником, так как он может в любой момент совершить действия, противоречащие организации, но соответствующие своим интересам;
- третий тип поведения («оригинал») склонен разделять ценности организации, но при этом не соответствовать её нормам поведения. В данном случае у сотрудника могут возникнуть трудности во взаимоотношениях с коллегами и руководством;
- четвёртый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, всё

<sup>11</sup> Хохлова, Т.П. Управление поведенческими отклонениями и пути к устойчивому развитию // Менеджмент в России и за рубежом. <http://www.mevriz.ru/articles/2010/1/5963.html>

<sup>12</sup> Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. А.Я. Кибанова - М.: "Издательство ПРИОР", 2010. С.218.

время входит в противоречие с окружением и создаёт конфликтные ситуации. Однако следует заметить, что в тех случаях, когда сотрудник не разделяет ни ценности, ни нормы поведения, речь идет об отклоняющемся поведении.

Формами проявления субкультуры девиантов являются: прогулы, опоздания на работу, ранние уходы с работы, пьянство на рабочем месте, недобросовестное исполнение производственных обязанностей, хищение, саботаж, оппортунизм, моббинг, манипуляции и др.

*Вопросы для повторения и обсуждения.*

1. Как вы понимаете определение Гирта Хофстеде: культура – это своего рода «программное обеспечение интеллекта» (software of the mind)?
2. Назовите отличия основной организационной культуры и субкультур.
3. Каковы объективные условия возникновения субкультур?
4. По каким критериям можно определить, что в данной социальной группе существует или зарождается определённая субкультура? Что такое контркультура?
5. Используя табл. 1, сравните поведение отечественных и западных специалистов, какие ценности, нормы поведения, системы коммуникаций и мотивации в большей мере соответствуют эффективной организации, функционирующей в неопределённой среде?

*Таблица 1<sup>13</sup> – Сравнение поведения отечественных и западных специалистов*

<b>Чему нам следует учиться у западных специалистов</b>	<b>Чему им следует учиться у российских специалистов</b>
Ответственности	Умению решать нестандартные ситуации, рисковать
Честности	Мобильности и скорости принятия решений
Дисциплине	Творчеству, новаторству, гибкости
Умению вести переговоры	Готовности к любому повороту событий
Минимизации влияния человеческого фактора	Умению работать в команде
Специализации	Настойчивости в достижении цели
Точности и исполнительности	Умению просчитывать последствия
Умению работать по правилам (процедурам)	Отзывчивости, стремлению к гармонии во взаимоотношениях
<b>Чему нам не следует учиться у западных специалистов</b>	<b>Чему им не следует учиться у российских специалистов</b>
Предельно узкой специализации	Неорганизованности
Медлительности в принятии решений	Неумению работать по правилам
Минимизации интересов за рамками профессии	Нежелание брать инициативу

<sup>13</sup> Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С.280; Эксперт. 2000. №25, 3 июля.

6. Могут ли модальная и нормативная культуры противоречить друг другу?
7. Как характеризует субкультуру высказывание английской писательницы Дороти Сейерз «Вероятно, лишь один человек из тысячи страстно поглощён своей работой как таковой. Разница только в том, что про мужчину скажут: «Он увлечён своим делом», а про женщину: «Она какая-то странная».
8. Прокомментируйте высказывание Т. Уотсона из ИВМ с точки зрения ценностей организационной культуры: «Кто хочет продвигаться в моей фирме, тот должен удвоить количество ошибок».

## ЗАДАНИЕ 1

### Факторы формирования организационной культуры

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что её формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов.<sup>14</sup> Разделите приведенные ниже десять факторов на эти две группы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

3. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определённый климат в организации.

4. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

5. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

6. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

---

<sup>14</sup> Schein E. Organizational Culture and Leadership. 2 ed. San-Francisco, 1992. P. 16 – 27.

7. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определённом отрезке жизни организации.

8. Система мотивации сотрудников. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

9. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

10. Внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.

## ЗАДАНИЕ 2

### Ценности фирм

Проанализируйте ценности известных в мире компаний, приведенные ниже, и ответьте на вопросы.

1. Каким образом национальные социокультурные факторы отражаются на ведении дел в организации?

2. Какие факторы внутренней и внешней среды учитываются всеми компаниями?

3. Докажите, что цели компании сами по себе не являются особыми ценностями.

4. Каким образом формируются внешние цели фирмы?

5. Отражается ли в заповедях фирм экономическая сторона их деятельности?

6. Какое место фирмы отводят социальной политике?

7. Какие ценности вы отнесли бы к внутриорганизационным?

8. Какая из ценностей является ключевой для каждой из фирм?

*Мацусита-Денки*

1. Служение нации путем развития производства.

2. Честность.

3. Гармония и сотрудничество.

4. Борьба за качество.

5. Достоинство и подчинение.

6. Идентификация с фирмой.

7. Благодарность фирме.

*Порше*

1. Клиент в центре мыслей.

2. Высококачественные машины, дружественные к человеку.

3. Машина Порше – лидер в спорте.

4. Современные решения и конструкции.

5. Развитие сотрудников – основа производительности.
6. Привлекательность рабочих мест.
7. Руководство фирмой на основе экономики.

*Сони*

1. Осуществляя прогресс, служить всему миру.
2. Всегда стремиться к неизведанному.
3. Совершенствование производства.
4. Широкие внутрифирменные связи.
5. На каждое рабочее место – человека, который действительно хочет на нем работать.
6. Ориентация на работника.

*IBM*

1. Ориентация на действия, на достижение успеха. Экспериментируем первыми.
2. Лицом к потребителю. Стыдно, если хорошее обслуживание является исключением.
3. Производительность – посредством людей. В каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только пару рук.
4. Простота фирмы, минимальный штат управления.
5. Свобода и жесткость одновременно.
6. Самостоятельность и предприимчивость. Убедитесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок.

*МТС*

1. Партнёрство – умение работать в команде, надёжность, готовность помочь и оказать поддержку.
2. Результативность нацеленность на результат, достижение поставленных целей.
3. Ответственность – готовность отвечать за результат своих действий.
4. Смелость – решительность, готовность первым сделать шаг вперёд, что-то изменить.
5. Творчество – способность искать новые нестандартные решения, мыслить за рамками привычного.
6. Открытость – готовность высказывать своё мнение и прислушиваться к мнению других, быть честным, внимательным к коллегам, открытым всему новому.

### ЗАДАНИЕ 3

#### **Анализ структуры организационной культуры**

1. В соответствии с методикой изучения организационной культуры Э. Шайна проанализируйте организационную культуру студентов вашего факультета и определите три её уровня: артефакты, ценности, базовые предположения. Заполните таблицу 2.

Таблица 2 – Уровни организационной культуры

С какими артефактами может встретиться любой человек, пришедший к вам на факультет?	
Какие ценности преобладают у студентов вашего факультета? Какими артефактами это подтверждается?	
Какое базовое предположение может лежать в основе организационной культуры студентов вашего факультета гипотетически?	

2. Спроектируйте организационную культуру студентов вашего факультета, способствующую социализации и профессиональной адаптации студентов. Проектирование необходимо осуществить в обратной последовательности: базовое предположение, ценности, артефакты. Составьте таблицу 3, аналогичную предыдущей, заполняя её снизу вверх.

Таблица 3 – Уровни проектируемой организационной культуры

Артефакты	
Ценности	
Базовое предположение	

3. Переведите таблицу 3 в программу действий по формированию организационной культуры студентов вашего факультета, способствующей социализации и профессиональной адаптации студентов. Для этого необходимо составить план действий по введению новых артефактов в жизнь факультета и указать условия их реализации.

Таблица 4 – Программа формирования организационной культуры

Новые артефакты	Действия по их внедрению	Условия реализации

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### На собеседование пришёл продвинутый кандидат

Вы являетесь менеджером по персоналу в производственно-коммерческой организации. В вашей компании открыта вакансия на маркетолога-аналитика. Руководитель организации при постановке задачи на подбор персонала обратил Ваше внимание именно на эту позицию, где он хотел бы видеть очень сильного специалиста в своей отрасли.



Одно из предложенных резюме Вас особо заинтересовало. Вы назначаете собеседование кандидату. На собеседование пришёл претендент, мужчина в возрасте 27 лет. В резюме отмечено, что он имеет профильное образование, а также опыт работы в компании, занимающей лидирующие позиции на профильном рынке. С предыдущего места работы кандидат ушёл по соглашению сторон после 4-х лет работы. Результаты предварительно проведённого структурированного интервью по перечню заранее составленных профессионально важных вопросов превышают ваши ожидания. Многие говорят о том, что это именно тот специалист, кого Вы так долго искали.

И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Перед началом встречи он заявил, что не будет отключать телефон, т.к. одновременно общается с несколькими потенциальными работодателями и должен быть постоянно «на связи».

Одна из первых его фраз звучит так: «Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы... Я заранее знаю, о чём именно вы меня спросите... Я все вопросы знаю наизусть... Лучше предложите мне чашку кофе». При этом кандидат почти непрерывно отвечает на какие-то сообщения...

#### *ВОПРОСЫ*

1. Почему кандидат так себя ведёт, чего он хочет добиться?
2. Предложите алгоритм проведения собеседования с таким человеком, что необходимо выяснить в ходе собеседования?
3. Каковы должны быть результаты собеседования?

## ГЛАВА 3. КЛАССИФИКАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

### *Основные вопросы*

1. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала.
2. Типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности.
3. Типология организационных культур по признаку специфики гендерных отношений.
4. Комплексные (синтетические) типологии корпоративных культур.

Любая типология организационных культур выделяет некоторые *идеальные типы*, не встречающиеся в чистом виде в жизни, которые выражают ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала включает три основные типологии:

1. Типологию Гирта Хофстеде;
2. Типологию Ф. Клухольма – Ф. Стродберга;
3. Типологию Фонса Тромпенаарса.

Голландский учёный Гирт Хофстеде на основе обработки результатов анкетирования 117 тыс. работников компании IBM в сорока странах выделил четыре параметра деловой культуры:

- 1) соотношение индивидуализма и коллективизма;
- 2) дистанция власти;
- 3) соотношение мужественности и женственности;
- 4) отношение к неопределённости.<sup>15</sup>

**Соотношение индивидуализма и коллективизма.** В процессе воспитания личности одни деловые культуры делают акцент на самостоятельности и инициативности. В других культурах люди рассматривают себя как часть группы, коллектива, организации. Обычно в качестве примера национальной культуры с максимальной степенью коллективизма называют Японию, с максимальной степенью индивидуализма – США. Критерии, позволяющие распознать страны с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре:

- люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам;
- наём и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности;
- управление ориентировано на личность, а не на группу;
- каждый ориентирован на личный успех и карьеру;

---

<sup>15</sup> Управление современной компанией: Учебник /Под ред. Проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. С. 34 -36.

- общество отличается высоким жизненным уровнем. Средний класс составляет солидную прослойку.

Восточные общества обычно тяготеют к коллективной культуре. В Европе к коллективным культурам относят Испанию, Португалию, Грецию, Австрию, к индивидуалистическим культурам – северо-европейские страны. По мнению зарубежных исследователей, Россия и другие славянские страны СНГ тяготеют к коллективизму. Однако проведённые в последние годы исследования российских учёных показывают, что степень индивидуализма у россиян оказывается выше, чем принято считать. Причём в случае успеха в карьерном росте или бизнесе склонность к индивидуализму стремительно растёт, и все заслуги приписываются самому индивиду. Что же касается коллективизма, то он проявляется в периоды неудач и экономических потрясений.

**Дистанция власти.** Этот параметр характеризует допустимую степень неравномерности в распределении власти. В одних культурах вмешательство сильной власти рассматривается как ущемление прав индивида. В других, напротив, как благо воспринимается «сильная рука», которая «и накажет, и поможет». По мнению учёных, определить дистанцию власти в организации можно, получив ответы на четыре вопроса.

1. Предпочитают ли сотрудники организации не выражать открыто несогласие с решениями своих руководителей?
2. Считают ли подчинённые, что стиль руководства их начальника авторитарен?
3. Предпочитают ли подчинённые отставлять окончательное решение важных проблем на начальника?
4. Достигает ли разрыв в оплате труда сотрудников организации 20-кратного уровня?

Три и более утвердительных ответа демонстрируют высокую степень дистанции власти, три и более отрицательных – низкую). Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления и чиновничеству. Дистанция власти наиболее велика в восточных культурах. Низкая – в Северной Европе, Великобритании, США. В России – высокая дистанция власти.

**Соотношение мужественности и женственности.** Этот параметр характеризует распределение ролей в обществе между мужчинами и женщинами и методы решения проблем. Мужественность доминирует в обществах, где социальные роли мужчин и женщин в значительной мере отличаются. В системе ценностей таких деловых культур будут преобладать «мужские» ориентиры: независимость, настойчивость, стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать. В руководителе уважают силу, быстроту реакций, масштабность подходов, жёсткость. В обществах, где преобладает женственность, социальные роли мужчин и женщин в большинстве своём совпадают. А в системе ценностей доминируют качество жизни, забота, сочувствие, внимание к людям, поддержание хороших отношений с окружающими, моральные и этические

нормы. Дом и семейные ценности считаются важнее успехов на работе. В руководителе уважают умение организовать бесконфликтную групповую работу, добиться консенсуса, разработать справедливую систему мотивации. Распознать страны с высокой степенью мужественности в деловой культуре можно по следующим критериям:

- карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха;
- «настоящими» мужчинами называют людей амбициозных, решительных, жёстких;
- «настоящий» мужчина – это большой комплимент;
- фактически люди живут во имя работы (а не работают для того, чтобы жить);
- хороший руководитель должен не «советоваться с коллективом», а решать вопросы самостоятельно;
- женщина как политический деятель – редкость.

Представителями наиболее женственных культур являются Скандинавские страны и Нидерланды, наиболее мужественных – США, Австрия, Великобритания, Германия, Италия и др. Россия тяготеет к мужественным культурам.

**Избежание неопределённости.** Эта характеристика демонстрирует, как чувствуют себя люди в неопределённых ситуациях, когда они не способны предсказать будущие события. Для деловых культур, которым свойственно максимальное избежание неопределённости, присуще стремление «определить условия на берегу», детально расписать роли и функции работников, максимально устранить двусмысленность в отношениях. В качестве пути избежания неопределённости одни деловые культуры разрабатывают подробные законы, правила поведения на все случаи жизни, подготавливают детальные контракты. Другие исходят из того, что всё предугадать нельзя. Детальным контрактам они предпочитают рамочные договорённости и корректировку по ходу дела. Распознать страны с высокой степенью избежания неопределённости можно по следующим критериям:

- жители обычно негативно настроены по отношению к структурам власти;
- имеет место частое проявление национализма;
- большинство населения с недоверием относится к молодёжи;
- существуют неписанные правила, которые препятствуют продвижению по службе с возрастом;
- люди склонны больше полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл и житейский опыт.

К странам с низкой степенью избежания неопределённости относятся Великобритания, Скандинавские страны, США. На другом полюсе – Германия, Бельгия, Австрия, Швейцария, страны Южной и Западной Европы. Россия тяготеет к средней степени избежания неопределённости. Причём для

молодого поколения «новых русских» степень избежания неопределённости существенно понижается.

Сочетание перечисленных признаков организационной культуры даёт представление об особенностях разных национальных культур. Японская культура характеризуется высокой степенью коллективизма, тяготением к неравномерному распределению власти, неприятием неопределённости, мужественностью. Норвежская культура характеризуется индивидуализмом, стремлением к равномерному распределению власти, низким уровнем избежания неопределённости и женственностью. США, Канада, Великобритания, Швеция, Австралия характеризуются низкой дистанцией власти и индивидуализмом. Пакистан, Турция, Тайвань, Португалия, Мексика, Индия – характеризуются высокой дистанцией власти и коллективизмом. Россия характеризуется значительной дистанцией власти; средней степенью избежания неопределённости; средними показателями по признаку «индивидуализм-коллективизм»; преобладанием «женских» ценностей.

В дополнение к характеристике четырёх параметров культуры Хофстеде, характеризующих межличностные отношения, рассмотрим ещё несколько параметров, сформулированных другими учёными.

**Культуры универсальных и конкретных истин.** Попытка избежать неопределённость путём разработки детальных законов и правил не всегда сопровождается стремлением им следовать. Голландский учёный Фонс Тромпенаарс разделил деловые культуры по степени готовности следовать законам или находить основания для их нарушения на культуры преимущественно универсальных и преимущественно конкретных истин.<sup>16</sup> В *культурах универсальных истин* традиционной является высокая законопослушность. В *культурах конкретных истин* традиционным является поиск конкретных причин и моральных оправданий для нарушения правил. К странам с культурой универсальных истин относятся Канада, США, Великобритания, Германия, Скандинавские страны. Страны Азии, Латинской Америки, Южной Европы, Россия относятся к культурам конкретных истин.

**Низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные культуры.** Отношения между людьми обычно связаны с их деятельностью. Однако в одних деловых культурах статус и место человека в обществе определяется всецело на основании его личных качеств и поступков, а в других – зависят от многочисленных факторов, часто не связанных с его поступками. Эта особенность национальных культур была впервые исследована американским учёным Эдвардом Холлом. Результатом исследования стало условное деление деловых культур на низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные. Классическим примером первой культуры являются США. Человек оценивается здесь исключительно на основе собственных поступков и достижений. Уважение вызывает не возраст, пол, происхождение, связи, а способности и трудолюбие. Помимо США к

---

<sup>16</sup> Там же. С.37.

данному типу культуры относятся Скандинавские страны, Нидерланды, Германия.

В высококонтекстуальных культурах принадлежность к определённой олигархической группе общества, происхождение, каста, возраст, пол, связи нередко значат намного больше, чем личные качества и желание работать. К таким культурам относятся страны Южной и большинство стран Западной Европы, страны Азии и Латинской Америки. Великобритания, Австрия, Бельгия, Швейцария занимают промежуточное положение. Высокая контекстуальность была характерна для СССР и сохранилась в России и странах СНГ.

Классификация национальных культур Фонса Тромпенаарса основана на трёх характеристиках типов культур:

1. Степень централизации управления и дистанция власти. Дилемма: иерархичность – эгалитаризм (рис. 2).

2. Степень формализации управленческих функций. Дилемма: формализованная – неформализованная структура.

3. Целевая направленность деятельности. Дилемма: ориентация на личность – ориентация на задачу.

Выделяет четыре модели организации:

1.«Семья» характеризуется иерархичностью, низкой функциональной формализацией и ориентацией на личность (Греция, Япония, Италия, Испания, Южная Корея, Россия тяготеет к этой модели).

2.«Инкубатор» характеризуется эгалитаризмом, низкой функциональной формализацией и ориентацией на личность (фирмы в Кремниевой Долине в США, мелкие фирмы в Канаде, Дании, Великобритании, технополисы).

3.«Эйфелева башня» характеризуется иерархичностью, высокой функциональной формализацией и ориентацией на задачу (Германия, Венгрия, Австрия, Австралия).

4.«Управляемая ракета» характеризуется эгалитаризмом, высокой функциональной формализацией и ориентацией на задачу (США, Канада, Европейские англоязычные и Скандинавские страны).

Эгалитарная	<p><b>«Инкубатор»</b> Неформализованная Ориентирована на личность</p>	<p><b>«Управляемая ракета»</b> Формализованная Ориентирована на задачу</p>
Иерархическая	<p><b>«Семья»</b> Неформализованная Ориентирована на личность</p>	<p><b>«Эйфелева башня»</b> Формализованная Ориентирована на задачу</p>

Рис. 2 – Модели корпоративной культуры Ф. Тромпенаарса

В связи с осуществлением радикальных реформ в России идёт процесс формирования национальной деловой культуры, которая оказывает большое

влияние на организационную культуру. В табл. 5 представлены особенности организационной культуры российских компаний в сравнении с американской и японской моделями культуры.<sup>17</sup>

Таблица 5<sup>18</sup> – Сравнительный анализ особенностей организационной культуры

Характеристики организационной культуры	Основные особенности по странам		
	США	Япония	Россия
<i>Образ компании</i>	Спортивная команда	Семья	Семейная команда
<i>Цель бизнеса</i>	Прибыль	Длительное существование	Длительное прибыльное существование
<i>Мотивация к получению прибыли</i>	Любыми средствами	Средство достижения целей организации	Средство существования и развития
<i>Ценности</i>	Ориентация на материальные ценности	Ориентация на человека	Ориентация на материальные ценности
<i>Работники</i>	Подход к человеку как к рабочей силе	Подход к человеку как к личности	Подход к человеку как к рабочей силе
<i>Человеческие отношения</i>	Функциональные. Индивидуализм	Эмоциональные. Коллективизм	Эмоциональные. Коллективизм
<i>Конкуренция</i>	Сильная конкуренция, победа сильного над слабым	Сотрудничество, гармония, сосуществование	Конкуренция и сотрудничество
<i>Гарантии для работников</i>	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)	Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)	Очень низкие (часто никаких гарантий)
<i>Принятие решений</i>	Индивидуальные решения сверху - вниз	Коллективные решения снизу - вверх	Индивидуальные решения сверху – вниз
<i>Продвижение</i>	По способностям, деловым качествам	В соответствии с выслугой лет	Изменяется от семейственности и знакомства к продвижению по деловым качествам
<i>Оплата</i>	В зависимости от результата	В зависимости от стажа	Минимальная оплата, но в зависимости от рыночной стоимости, прибыли, индивидуальных результатов

<sup>17</sup> Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 400-403.

<sup>18</sup> Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 401.

*Образ компании.* Исследование Г.Р. Латфуллина показало, что образ российской компании во многом зависит от её возраста, размера, формы собственности, этапа жизненного цикла, цели компании. Мелкие и средние российские фирмы напоминают «семейную команду». Однако по мере роста и развития компании постепенно уходят от принципа родственности и семейственности.

*Цель бизнеса.* Цель бизнеса, которая во многом определяет образ компании, в России не всегда связана с потребностями рынка. Часто определяющими в выборе целей являются личность предпринимателя, сильное влияние государства и властных структур на деятельность компании, теневой бизнес. Несмотря на это опросы показали, что многие компании, преодолев этап выживания, ориентируются на длительное прибыльное существование как основную цель бизнеса.

*Мотивация к получению прибыли.* Прибыль для многих российских компаний является средством существования, для некоторых – уже средством развития. В ряде случаев мотивом в получении прибыли является обогащение собственников и высшего руководства компании, для чего используются способы получения краткосрочных прибылей.

*Ценности.* В российских компаниях преобладает ориентация на материальные ценности. Лишь 5% респондентов указали, что в их компаниях преобладает ориентация на человека.

*Работники.* Доминирует подход к человеку как к рабочей силе, и лишь 25% респондентов считают, что в их организациях характерен подход к человеку как к личности.

*Человеческие отношения.* В России более характерным является коллективизм, нежели индивидуализм, преобладает эмоциональный, а не рациональный подход к решению проблем.

*Конкуренция.* Наряду с традиционным для российского менталитета сотрудничеством между работниками организации существует и конкуренция. Для крупных компаний характерна более сильная конкуренция, а сотрудничество основано на неформальных личных отношениях.

*Гарантии для работников.* В российских компаниях отсутствуют или находятся на достаточно низком уровне гарантии для большинства работников из-за возможности обойти существующие нормы трудового права.

*Принятие решений.* Отношения между руководителями и подчинёнными в подавляющем большинстве российских компаний основаны на субординации, иерархичности, централизации, авторитарном стиле руководства. Характерно индивидуальное принятие решений сверху – вниз, иногда с элементами коллективного обсуждения.

*Продвижение.* При продвижении сотрудников отмечается тенденция карьерного роста по деловым качествам и способностям, однако достаточно часто предпочтения по-прежнему отдаются членам семей, знакомым или друзьям.



*Оплата.* Многие руководители российских компаний исходят из средней стоимости рабочей силы на рынке труда, получаемой компанией прибыли, результатов труда работников. При этом работникам предлагается минимально возможный уровень оплаты труда. Начальная заработная плата сохраняется довольно долго, существует высокая дифференциация оплаты труда.

В целом можно отметить, что организационная культура российских компаний, имея некоторые черты сходства, существенно отличается от американской и японской. Наиболее значительные расхождения с американской культурой имеются по таким параметрам, как коллективизм – индивидуализм, эмоциональность – рациональность, полихромность – монохромность, степень избегания неопределённости, мужественность – женственность, дистанция власти, универсальность – конкретность истин, низкоконтекстуальность – высококонтекстуальность. Сходство организационной культуры российских и японских компаний можно проследить по таким параметрам, как коллективизм, сотрудничество, неформальные отношения, образ семьи, полихромность – монохромность, степень избегания неопределённости. Однако надо иметь в виду, что эти и другие характеристики со временем изменяются. Тенденции к таким изменениям в России заметны уже сейчас: наряду с сотрудничеством усиливается конкуренция, коллективизм уступает место индивидуализму, возрастает влияние мужского начала.

Типологию корпоративных культур в зависимости от специфики вида деятельности разработали Т. Дил и А. Кеннеди (рис. 3). Критерии классификации:

- степень риска, связанного с деятельностью организации;
- скорость получения организацией и её работниками обратной связи или оценки принятых решений. Выделены четыре типа культуры:
  1. Культура «*крутых парней*» (рекламный бизнес, кинопроизводство, индустрия развлечений, спорт, производство косметики, консультационные услуги и др.);
  2. Культура «*усердной работы*» (производство офисной мебели, торговые организации и др.);
  3. Культура «*крупных ставок*» (химические концерны, нефтяные компании, металлургия, оборонная промышленность, космическая техника, инвестиционные банки);
  4. Культура «*процесса*» (фармацевтические фирмы, правительственные структуры, крупные государственные организации, банки и страховые компании).

Типология организационных культур с точки зрения отношений власти, степени применения партисипативного управления (Р. Акофф). Критерии классификации: 1) степень привлечения работников к постановке целей организации и 2) степень привлечения к выбору средств достижения этих целей (рис. 4).



Рис. 3 – Модели корпоративной культуры Т. Дила и А. Кеннеди

1. *Корпоративный тип культуры.* Типичный случай – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.

2. *Консультативный тип культуры.* Тип отношений – «доктор – пациент». Этот тип культуры распространён в институтах социальных и других услуг, лечебных и образовательных учреждениях.

3. *«Партизанский» тип культуры.* Складываются отношения автономии. Такой тип культуры аутентичен кооперативам и творческим союзам.

4. *Предпринимательский тип культуры.* Отношения демократии. Этот тип культуры распространён в группах и организациях, управляемых по результатам и по целям.



Рис. 4 – Модели корпоративной культуры Р. Акоффа

Американский социолог Ч. Ханди предложил комплексную типологию организационных культур по следующим критериям:

- распределение власти, полномочий и ответственности в организации;
- ценностные ориентации личности;
- отношение к людям в организации;
- структура организации.

По его мнению, в организации действуют четыре вида сил:

- сила положения;
- сила распоряжения ресурсами;
- сила обладания знаниями;
- сила личности.

В зависимости от того, какие силы доминируют в организации, формируются и развиваются определённые отношения между членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура. В соответствии с этими критериями Ч. Ханди выделил четыре типа организационной культуры:

- культуру власти;
- культуру роли;
- культуру задачи;
- культуру личности (см. табл. 6).

**Культура власти (культура Зевса).** Особую роль в организации играет лидер, его личные качества и способности. Ему принадлежат полномочия распоряжения ресурсами. Организация имеет единственный центр принятия решений и жёсткую иерархическую структуру. Контроль – централизован, носит выборочный случайный характер и осуществляется по индивидуальным критериям руководства. Организация характеризуется неформальной структурой власти («кто ближе к телу, тот – сильнее»), небольшим числом формальных правил и процедур. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменения окружения, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Такой тип культуры характерен для организаций с харизматическим лидером (секты, некоторые политические партии); для предприятий, в которых руководитель является его собственником и для отдельных узкоспециализированных организаций (армия, военизированные учреждения). Эта культура становится неустойчивой, если у лидера возникают проблемы, если он не может справиться с возникшими проблемами или лидер государственной организации попадает в немилость у вышестоящих лиц.

**Ролевая культура (культура Аполлона)** характеризуется специализацией труда и функциональным распределением ролей. Данный тип организаций отличает устоявшаяся система правил, процедур, стандартов деятельности, которые должны обеспечивать её эффективность. Взаимодействие между отделами, группами регулируется ролевыми (инструкции) и коммуникативными (например, порядок документооборота) процедурами, правилами проведения собраний, совещаний. Основным источником власти являются не личные качества, а должность, положение в иерархической структуре. Организация с такой структурой успешно работает в стабильной окружающей среде. Это наиболее распространённая культура, у неё много разновидностей. Таковы культуры крупных промышленных предприятий массового производства, медицинские и образовательные учреждения: крупные больницы, университеты. Поскольку право принимать

решения широко распространено по организации, данная культура достаточно устойчива, консервативна, в ней сложно проводить нововведения.

Таблица 6 – Типология корпоративной культуры Ч. Ханди<sup>19</sup>

Параметры культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
<i>Тип и размер организации</i>	Небольшая организация, жёсткая иерархия (малый бизнес, финансы)	Крупная организация с механической структурой (промышленные предприятия, больницы, университеты)	Небольшая организация с органической структурой (НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация по обслуживанию и помощи (адвокатские конторы, университетские кафедры)
<i>Основа власти</i>	Сила личности, ресурсы в распоряжении руководителя	Сила положения (правила, процедуры)	Знания специалиста, эксперта	Сила личности, профессионализм
<i>Процесс принятия решений</i>	Принимаются быстро, централизованно	Формализованное решение, принимается наверху	Решения принимаются на уровне группы	Формализация и процедуры отсутствуют
<i>Контроль за исполнением</i>	Централизованный, по результатам, через контролёров	Контроль осуществляется сверху в соответствии с нормами и процедурами	Контроль по результатам. Ежедневный контроль – незначительный	Контроль и иерархия невозможны, только с согласия
<i>Отношение к людям</i>	Привлекает людей, любящих риск, критерий продвижения – личная преданность	Даёт защищённость, возможность стать специалистом, поощряет исполнительность	Объединяет сотрудников и организации	Объединяет индивидуальности, личности, имеющие собственные цели
<i>Степень адаптации к изменениям</i>	Быстро реагирует, решения принимаются в центре	Плохо адаптируется к изменениям, но хорошо действует в стабильной среде	Хорошо адаптируется на основе горизонтальных связей и групп	Хорошая

**Культура задачи (культура Афины)** основана на обладании специфическими знаниями и позволяет решать специфические задачи. Они

<sup>19</sup> Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. С. 184 - 185.

формируется в тех случаях, когда деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми могут справиться только профессионалы, обладающие соответствующими знаниями. Эта культура характерна для проектных организаций, фирм, ориентированных на создание и выпуск новых продуктов, когда под новую задачу формируется межфункциональная рабочая группа. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и работой в команде. Властными полномочиями в таких культурах обладает эксперт в ведущей области деятельности и владеющий максимальным количеством информации. В организациях с культурой задачи применяются гибкие матричные структуры с горизонтальными связями и рабочими межфункциональными группами, которые позволяют адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

**Культура личности (культура Диониса)** 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, умении договариваться. Эта культура объединяет индивидуальности, каждая из которых является независимой личностью, преследует собственные цели и ставит их выше общих. Структура в таких организациях служит обслуживанию клиента. Если роль одной из личностей начинает превосходить роль других, то возможно формирование харизмы. Тогда эта личность постепенно выдавливает конкурентов из организации, и происходит перерождение культуры личности в культуру власти. Культура личности характерна для таких профессиональных организаций, как адвокатские конторы, ассоциации художников и писателей, университетские кафедры, консалтинговые компании.

*Вопросы для повторения и обсуждения.*

1. Какова практическая значимость разных классификаций корпоративных культур?
2. Какой из четырех типов культуры: школа, клуб, бейсбольная команда, крепость – является, на ваш взгляд, лучшим? Приведите другие классификации корпоративных культур.
3. Каковы характеристики организационной культуры модели «семья» в классификации Ф. Тромпенаарса, характерной для российской деловой культуры?
4. Какой тип культуры по классификации Ханди должен преобладать на разных стадиях жизни организации (зарождение, рост, зрелость, спад)?
5. Охарактеризуйте современное состояние и перспективы развития корпоративной культуры в России.
6. Используя табл. 7, охарактеризуйте особенности параметров национальной культуры России по сравнению с развитыми странами.

Таблица 7<sup>20</sup> – Значения параметров многофакторной модели Г. Хофстеде

Параметр Страна	Дистанция власти	Уровень индивидуализма	Мужская доминанта	Избежание неопределённости
Россия	76	26	28	92
США	40	91	62	46
Германия	35	67	66	65
Япония	54	46	95	92

7. Продолжите фразу с точки зрения эффективной мотивации: «Не можешь – научим, не хочешь – ...» в корпоративном и предпринимательском типах культуры в классификации Р. Акоффа.

### ЗАДАНИЕ 1<sup>21</sup>

#### Тест для определения типа корпоративной культуры организации

Определите типы организационных культур известной вам организации и «идеальной», наиболее эффективной с вашей точки зрения для данной организации, в которой вы хотели бы работать. Для этого по каждому из предложенных десяти вопросов выберите вариант ответа (А, Б, В, или Г), лучше всего описывающий эти организации. Если вам кажутся подходящими две формулировки, всё равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуации в этих организациях.

№ вопроса	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	Б	В	А	Г
2	А	Б	Г	В
3	Г	А	В	Б
4	В	Г	Б	А
5	Б	В	А	Г
6	А	Б	Г	В
7	Г	А	В	Б
8	В	Г	Б	А
9	Б	В	А	Г
10	А	Б	Г	В
Итого				

#### Ключ к тесту

При подведении итога для каждого вопроса обведите кружком буквы, отмеченные вами в вопроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число

<sup>20</sup> Сост. по: Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 399.

<sup>21</sup> Сост. по: Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. С. 388.

баллов (букв, обведённых кружками). Колонка, получившая наибольшее количество баллов, соответствует культуре, доминирующей в организации. Сопоставив количество баллов известной вам организации и «идеальной», можно определить, какова эффективность существующей культуры по сравнению с «идеальной» для данной организации.

**1. Основное дело руководства – это:**

- А. Организация производства и поиск рынков сбыта
- Б. Руководство работой и повышение её эффективности
- В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений
- Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми

**2. Коммуникации в организации в основном:**

- А. Формальные и обезличенные
- Б. Редкие, в письменной форме
- В. Личные, устные
- Г. Частые и неформальные

**3. Контроль в организации чаще всего основан на:**

- А. Планах и формальных процедурах
- Б. Достижении целей, выработанных подчинёнными вместе с руководителем

В. Показателях сбыта продукции

В. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах

**4. Мотивация персонала чаще всего основана на:**

- А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
- Б. Надежде на профессиональное совершенствование, развитие
- В. Личных оценках руководителя
- Г. Повышении должностного статуса

**5. Организационная структура в организации в основном:**

- А. Неформальная
- Б. Централизованная, функциональная
- В. Децентрализованная и линейно-штабная
- Г. Кросс-функциональная, ориентированная на проблему

**6. Основные ценности:**

- А. Доминирование и подавление сопротивления
- Б. Рациональность и поддержание порядка
- В. Защита интересов членов организации
- Г. Достижение целей подразделения

**7. Люди работают в основном, чтобы:**

- А. Соответствовать представлениям о «правильном поведении»
- Б. Получать удовлетворение от работы
- В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело
- Г. Сохранить имеющиеся привилегии и получить новые

**8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:**

- А. Взаимных интересах и общности задач
- Б. Сотрудничестве
- В. Конкуренции
- Г. Соглашениях и соблюдении закона

**9. Власть в основном основа на:**

- А. Компетентности, опыте и знаниях
- Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок
- В. Должностной позиции
- Г. Способности и желанием помогать другим людям

**10. Людей в организации поощряют в основном за:**

- А. Способность добиваться результата и побеждать
- Б. Следовать правилам и процедурам
- В. Помощь другим людям
- Г. Вклад в достижение целей организации

## ЗАДАНИЕ 2

### Тест для определения основных параметров корпоративной культуры

Используя метод диагностики Г. Хофстеде и Д. Боллинже, определите главные параметры корпоративной культуры известной вам организации:

- соотношение индивидуализма и коллективизма;
- дистанция власти;
- соотношение мужественности и женственности;
- отношение к неопределённости.

1. Как часто вы выражаете несогласие с мнением руководителя?
  - а) часто;
  - б) редко.
2. С какого типа руководителем вы предпочитаете работать?
  - а) авторитарный;
  - б) консультативный.
3. Согласны ли вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации?
  - а) да;
  - б) нет.
4. сколько еще вы хотите проработать на своем предприятии?
  - а) долго;
  - б) недолго.
5. Как часто вы нервничаете на работе?
  - а) часто;
  - б) нечасто.
6. Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни?
  - а) очень важно;
  - б) не очень важно.
7. Какое значение вы придаете приемлемым условиям труда?



- а) большое;  
б) небольшое.
8. Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?  
а) очень важно;  
б) не очень важно.
9. Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас лично и вашей семьи?  
а) очень важно;  
б) не очень важно.
10. Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?  
а) очень значима;  
б) не очень значима.
11. Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе?  
а) очень важно;  
б) не очень важно.
12. Какое значение вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется?  
а) большое;  
б) небольшое.
13. Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса?  
а) очень важно;  
б) не очень важно.

Упрощенная обработка в % (100%)

*Дистанция власти (ДВ)* — процент ответивших (а) на 1 вопрос + процент ответивших (а) на 2 вопрос и сумму делим на 2. Получаем индекс дистанции власти в 100% шкале.

*Избегание неопределенности (ИН)* – процент ответивших (а) на 3 вопрос + процент ответивших (а) на 4 вопрос + процент ответивших (а) на 5 вопрос и сумму делим на 3. Получаем индекс избегания неопределенности в 100% шкале.

*Коллективизм (К)* – процент ответивших (а) на 6 вопрос + процент ответивших (а) на 7 вопрос + процент ответивших (а) на 8 вопрос + процент ответивших (а) на 9 вопрос и сумму делим на 4. Получаем индекс коллективизма в 100% шкале.

*Женственность (Ж)* – процент ответивших (а) на 10 вопрос + процент ответивших (б) на 11 вопрос + процент ответивших (а) на 12 вопрос + процент ответивших (б) на 13 вопрос и сумму делим на 4. Получаем индекс женственности в 100% шкале.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1<sup>22</sup>

### Особенности культур универсальных и конкретных истин

Вы едете по городу на машине, которой управляет ваш друг. Он выскакивает на перекрёсток с превышением скорости (90 км/ч), не успевает затормозить и врывается в автомобиль «Москвич», пересекающий перекрёсток с положенной скоростью. В результате столкновения у «Москвича» помяты дверца и крыло. Водитель не пострадал. Вы единственный свидетель того, что ваш друг нарушил правила и виноват. Прибывший офицер ГАИ обращается к вам за свидетельскими показаниями.

### ВОПРОСЫ

1. Какой из трёх ответов вы дадите и к какому типу культуры их можно отнести: универсальных или конкретных истин?
  - А) «Закон обязателен для всех. Мой друг – виновник происшествия»;
  - Б) «Я не следил за спидометром и не готов сказать, кто виноват»;
  - В) «Я видел, что мой друг ехал со скоростью менее 60 км/ч».
2. На какой ответ, по вашему мнению, имеет моральное право рассчитывать ваш друг?

---

<sup>22</sup> Сост. по: Управление современной компанией. С. 39.

## ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

### *Основные вопросы*

1. Технологии диагностики корпоративной культуры. Методы и этапы познания корпоративной культуры.
2. Технология разработки и внедрения корпоративной культуры. Роль руководителя в создании корпоративной культуры.
3. Эволюция и трансформация корпоративной культуры.

Социальная технология (от греч. *techne* – искусство, мастерство, умение) – совокупность приёмов, способов получения, обработки информации. Описание производственных процессов, инструкций по внедрению, технологические правила, требования, карты, графики.

Методы познания организационной культуры:

- *антропологические* – она познаётся через изучение легенд, мифов, рассказов о жизни организации, деловой отчётности. Благодаря исследованиям с применением указанных методов появляются своеобразные образцы деловых организаций с «успешной» культурой;
- *количественные* – организационная культура раскрывается с помощью опроса, тестирования, наблюдения, в том числе исследователь может «погрузиться» в культуру и действовать как сопричастный наблюдатель, пытаясь стать членом организации. Причём должны исключаться публичные интервью и отчёты топ-менеджеров;
- *комбинированные* – используются и антропологические, и количественные методы;
- *моделирование*.

**Наблюдение** – эмпирический метод сбора первичной социальной информации об организации; предполагает целенаправленную, систематическую фиксацию проявлений поведения личности, группы, коллектива или их отдельных функций, реакций. Может быть внешним (сбор данных путём прямого наблюдения) и внутренним (самонаблюдение), сплошным и выборочным. Эффективность метода зависит от опыта и квалификации исследователя.

**Опрос** – метод сбора первичной информации в форме стандартизированной системы вопросов, предъявляемых в устной или письменной форме респонденту. По характеру взаимодействия выделяют два основных вида опроса: анкетирование и интервьюирование.<sup>23</sup>

*Интервьюирование* – способ получения информации об элементах культуры

<sup>23</sup> Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. С. 309 – 311.

с помощью устного опроса по заранее разработанному плану. *Анкетирование* – способ получения первичной информации на основе самостоятельного заполнения респондентом анкеты по указанным в ней правилам в виде ответов на сформулированные вопросы.

**Тестирование** – позволяет оценить сложные свойства и качества личности (группы), не поддающиеся прямому наблюдению. Данный метод позволяет определить ценностно-мотивационный образ группы, потенциал профессиональной успешности, стиль руководства, уровень формализации организационных контактов, отношение к труду и т.д.

**Моделирование** – процедура получения информации о коллективе, связанная с приёмами имитации и редукции (упрощения). Модель – упрощённое представление объекта – используется для прогнозирования возможных состояний объекта в будущем (прошлом) и путей их достижения. При моделировании используются два варианта его организации:

1) выбор модели организационной культуры по аналогии с уже имеющимися образцами;

2) создание искусственных мини-групп, где в режиме деловой игры определяются закономерности поведения членов коллектива.

Процесс изучения корпоративной культуры реализуется по следующим этапам:

1. Встречи и беседы (в форме собеседования) консультанта с первыми лицами организации с целью выяснения особенностей и проблемных зон изучаемой корпоративной культуры.

2. Выявление доминирующего в организации типа корпоративной культуры. (Использование тестовых методик).

3. Системное изучение организационной культуры. В моделях исследования производится структурологический анализ всех аспектов корпоративной культуры. Для этого формулируют блоки анкетных вопросов для респондентов. Примерная анкета системного анализа организационной культуры включает 8 блоков.<sup>24</sup>

Блок 1. Выявляет специфику и формы выбора целей, особенности планирования и постановки задач в организации.

Блок 2. Выявляет степень корпоративности отношений, их скоординированность и эффективность.

Блок 3. Анализирует состояние информационно-делового обмена как показателя уровня организационного развития.

Блок 4. Выявляет методы и формы активизации организационного поведения, а также соотношение поощрительных и репрессивных видов стимулирования труда.

Блок 5. Диагностирует формы контроля, сложившиеся на предприятии, соотношение нормативно-исполнительских и творческих тенденций в организации, степень эффективности организационных процессов.

---

<sup>24</sup> Цит. по: Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. С. 313-314.

Блок 6. Определяет силу организационно-управленческой реактивности.

Блок 7. Диагностирует состояние социально-психологической «экологии» организационной среды, степень её конфликтогенности.

Блок 8. Протоколирует данные о респондентах.

Организационная культура не всегда соответствует потребностям организации и условиям внешней среды, так как ценности и нормы обычно отражают то, что было сделано в прошлом. Различие между желаемыми и фактическими ценностями и нормами поведения называют *культурным разрывом*, который может быть преодолен эффективным управлением организационной культурой.

Технология управления организационной включает её формирование, внедрение, поддержание и изменение. На *формирование* организационной культуры большое влияние оказывает внешняя среда, в том числе общество и рынок. Процесс формирования культуры связан с нахождением способов взаимодействия работников в процессе совместной работы и способов взаимодействия организации с окружением. Происходит формирование ценностей, традиций, устанавливаются нормы и правила поведения, ритуалы, система коммуникаций, язык общения, системы мотивации, т.е. формируется конкурентное поведение работников (см. рис.5). Таким образом, культура имеет три основных источника:

- 1) взгляды, ценности и представления основателя организации;
- 2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;
- 3) новые взгляды, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.



Рис. 5 – Модель формирования корпоративной культуры<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Организационное поведение / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. С. 281.

Наиболее значимую роль в период создания организационной культуры играет основатель организации, её руководитель. Основными задачами руководителя по созданию организационной культуры являются:

1. Диагностика существующей организационной культуры с целью установить, что мешает реализации целей организации.

2. Определение области влияния на сложившиеся ценности и нормы поведения.

3. Формулирование новой цели и задач.

4. Проведение работы среди членов организации по освоению организационной культуры.

Формирование корпоративной культуры осуществляется по следующим этапам:

1) определение миссии организации, её основных базовых ценностей;

2) формулирование норм и правил поведения членов организации;

3) формирование традиций организации;

4) разработка символики.

На этапе формирования культуры желательно разработать Кодекс корпоративной культуры, который определит основные ориентиры требуемого поведения людей в организации. Он представляет собой свод взаимосвязанных норм и правил трудовой деятельности, поведения работников, их отношений друг с другом и с руководством; образует договорной порядок организации; действует наряду с административно-правовым порядком; в отличие от последнего не имеет юридической силы, а выступает «моральным контрактом» между организацией и сотрудниками. Критерием качества Кодекса является восприятие его работниками.

Технология *освоения* корпоративной культуры включает следующие этапы:

1) отбор новых сотрудников, способных принять ценности организации;

2) обучение требуемому поведению;

3) оценка приверженности главным ценностям организации;

4) распространение историй из жизни организации и её представителей, а также фольклора;

5) признание и продвижение людей, усвоивших ценности корпоративной культуры.

*Поддержание* организационной культуры представляет процесс её сохранения и укрепления. Он не сводится только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Методами поддержания культуры являются:

- усиление существующей мотивации к производительному труду;
- раскрытие способностей сотрудников, нахождение путей самореализации;
- адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре организации;
- тренировки, напоминания, повторение, укрепление традиций.

*Эволюция и трансформация* корпоративной культуры связана с необходимостью установления определённого типа отношений между членами организации, нахождения новых способов совместной работы и сосуществования. Изменение корпоративной культуры является одним из основных типов изменений, которое влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной психологии. Изменения в культуре могут затрагивать все её уровни и элементы, что включает в себя:

- оценку эффективности работы организации, её формальных и неформальных структур;
- анализ возможности использования прошлого опыта, существующих традиций и процедур;
- изменение миссии и целей;
- формирование новых ценностей, норм, традиций, ритуалов, которые формируют новые образцы поведения;
- создание новой системы эффективного управления;
- новый дизайн помещений и т.д.

Причинами изменений корпоративной культуры являются:

- изменения, происходящие во внешней и внутренней среде;
- сознательное изменение руководством организации или другой влиятельной группой сотрудников.

Основными причинами изменений являются внутренние, определяемые особенностями самой организации. К ним относятся:

- организационный кризис;
- изменение миссии и целей организации;
- изменение стратегии развития;
- изменение организационной структуры;
- инновационные процессы в организации;
- смена собственника (руководителя);
- изменение характера и содержания труда;
- изменение условий труда;
- изменение уровня образования, профессионализма и общего уровня развития работников;
- наличие контркультур;
- социально-психологические причины (потребность в изменениях, смена настроений коллектива и т.п.).

Внешние причины изменений связаны с определением и защитой организацией своей позиции на рынке, адаптацией к быстро меняющейся внешней среде для выживания в долгосрочной перспективе. Внешними причинами изменений являются все переменные прямого и косвенного воздействия внешней среды организации. К ним относятся:

- изменение общих экономических условий;
- изменение политико-правовой среды;
- изменение социокультурных переменных;

- технологические факторы (научно-технический прогресс и инновационные процессы в обществе);
- международные факторы;
- изменение деловой среды организации;
- истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды.

Методами изменения корпоративной культуры являются:

- морализирование (проповедование строгой морали, наставление);
- личный пример руководителя;
- обучение;
- помощь в прояснении конкретных ценностей, норм, правил поведения;
- невмешательство и др.

### *Вопросы для повторения и обсуждения.*

1. Какие методы исследования корпоративной культуры можно использовать при изучении артефактов, ценностей, норм и базовых предположений?
2. Существуют ли особенности изменения корпоративной культуры на разных стадиях жизни организации?
3. Могут ли две организации, функционирующие в одном внешнем окружении, иметь разные культуры?
4. Как эффективно и менее болезненно осуществить радикальные изменения в культуре: быстро или медленно?
5. Является ли корпоративная культура с устоявшимися, чётко выраженными ценностями лучше для эффективной работы предприятия, чем культура с несформировавшимися ценностями?
6. Каковы методы формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры?
7. Какова роль руководителя в создании, поддержании и изменении корпоративной культуры?
8. Как можно преодолеть культурный разрыв?

### **ЗАДАНИЕ 1**

#### **Различия в управлении российскими и финскими рабочими**

Прочитайте пример об отличиях между российскими и финскими работниками<sup>26</sup> и ответьте на вопросы:

1. Каков будет результат, если российский менеджер будет вести себя с российскими работниками так же, как с западными?
2. Какие изменения в корпоративной культуре необходимы, чтобы российский работник выполнял свои обязанности так же, как финский?

<sup>26</sup> Сост. по: Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2003. С. 696.



Руководитель российско-финского совместного предприятия отмечала разницу в работе финских и российских работников, которая состояла в том, что финскому сотруднику достаточно дать задание и потом оценить результат. Россиянину же приходится несколько раз напоминать о необходимости всё порученное сделать хорошо и в срок, вникать в его исполнительство.

Иначе говоря, в управленческом смысле он более затратен, чем его иностранный коллега, требует большего расхода времени, внимания со стороны руководителя. При одинаковых результатах в итоге у них разная стоимость выполненной работы.

## ЗАДАНИЕ 2

### Тест для определения уровня развития организационной культуры

Определите уровень развития организационной культуры в известной Вам компании, используя анкету И.С. Шаповаловой. Отвечая на вопросы, свой ответ Вы можете выбрать из трёх вариантов: 1 – суждение не относится к организации; 2 – суждение верно наполовину (проявляется не всегда или может быть применено не ко всем); 3 – это суждение полностью верно и точно характеризует организацию.

№	Вопросы	1	2	3
1.	Можно ли сказать, что миссия Вашей организации четко сформулирована, известна всем и помогает в организации деятельности			
2.	Можно ли сказать, что ценности Вашей организации напрямую связаны с ее миссией и любой человек в Вашей организации знаком с ними и строит свою деятельность, опираясь на них.			
3.	Можно ли сказать, что ценности Вашей организации диктуют нормы поведения персонала, и основываясь на нормах, вы оцениваете своих сотрудников			
4.	Считаете ли Вы, что все традиции Вашей организации работают на ее миссию и ценности и являются положительными и одобренными руководством			
5.	Можно ли сказать, что в Вашей организации существует стратегическая цель, ее знают все и вся деятельность подчинена ее планомерному достижению			
6.	Можно ли сказать, что в организации существует четкий план, где путь к достижению стратегической цели разбит на тактические цели разного уровня			
7.	Насколько в Вашей организации развито индивидуальное планирование, ориентируются ли работники в построении			

	личных планов на стратегические и тактические цели организации, осуществляется ли коррекция и контроль осуществления индивидуальных планов			
8.	Считаете ли Вы, что все традиции Вашей организации работают на ее миссию и ценности и являются положительными и одобренными руководством			
9.	Можно ли сказать, что траектория развития Вашей организации представляет собой кривую, показатель абсцисс которой неукоснительно стремится вверх			
10.	Можно ли сказать, что в Вашем коллективе всегда царит доброжелательная обстановка, теплый психологический климат, отсутствуют такие явления, как сплетни, слухи, доносы, подсиживание, ущемление прав и т.д.			
11.	Можно ли сказать, что сотрудники в коллективе Вашей организации имеют близкие ценности, что является средством их дополнительного объединения и повышения эффективности деятельности			
12.	Можно ли сказать, что в Вашей организации существует единая команда, что в основном ради коллектива сотрудники приходят на работу, что только вместе они способны достичь высокого результата			
13.	Можно ли сказать, что Вы всегда четко планируете свою работу, работу всей организации и каждого ее сотрудника; у Вас имеются подробно расписанные цели, на основании которых Вы осуществляете контроль и самоконтроль			
14.	Можно ли сказать, что Вы всегда четко и эффективно организуете собственную работу и работу своих сотрудников			
15.	Можно ли сказать, что Вы способны к самомотивации и легко осуществляете мотивацию сотрудников, так как в Вашем управленческом арсенале имеется четкий перечень мотивационных воздействий на персонал			
16.	Можно ли сказать, что оценка работы сотрудников и организации в целом осуществляется Вами согласно четких, разработанных критериев оценки (которые известны сотрудникам), и никогда Вы не делаете это субъективно, спонтанно и необдуманно			
17.	Можно ли сказать, что Вы осуществляете контроль за действиями Ваших сотрудников и организацией в целом, согласно разработанному плану и графику, и, даже неожиданная для Вашего персонала контрольная точка, заранее планируется Вами и имеет четкую цель			
18.	Оценивая свою личность (личность управленца), Вы можете			

	сказать, что гармонично сочетаете в себе все необходимые качества, которые позволяют Вам иметь доверительные отношения с подчиненными и, в тоже время, соблюдать дистанцию с ними, руководить ими и спрашивать за результат деятельности			
19.	Можно сказать, что за время Вашей службы Ваше развитие (карьерное и личностное) представляет собой кривую, которая движется неукоснительно вверх (не было спадов и длительных простоев)			
20.	Вам очень трудно представить себе те условия и причины, по которым Вы решились бы покинуть свою организацию			
21.	Вы можете сказать, что Ваша внешняя культура, культура Вашего рабочего места заслуживают высокой оценки и соответствуют имиджу Вашей организации			
22.	Вы абсолютно довольны результатом своего неформального общения в организации. Посредством него, Вам удастся поддерживать со всеми теплые и дружеские отношения			
23.	Ваше взаимодействие с подчиненными всегда отличается эффективностью. У Вас не бывает сбоев в передаче информации нижестоящим сотрудникам. Конфликты отсутствуют.			
24.	Взаимодействую с коллегами, Вам удается соблюсти золотую середину дружеского общения с обменом деловой информацией, коммуникации всегда позитивны и эффективны. Конфликты отсутствуют.			
25.	С вышестоящими инстанциями и управленцами Вы легко находите нужный язык, умеете правильно подать и воспринять предоставленную Вам информацию. Конфликты отсутствуют			
26.	С рабочим коллективом у Вас существует отлаженный обмен информацией, который никогда не дает сбоев и благодаря которому организация работает как часы. Конфликты отсутствуют			
27.	Можно ли сказать, что все ваши сотрудники способны эффективно спланировать свою и чужую деятельность, Ваша задача, только поставить цель и обозначить направление			
28.	Можно ли сказать, что все ваши сотрудники способны организовать свою и чужую деятельность, Ваша задача, только поставить цель и обозначить направление			
29.	Можно ли сказать, что мотивационные стремления и приоритеты персонала организации способствуют общему успеху организации и направлены на ее развитие и совершенствование			
30.	Можно ли сказать, что все сотрудники организации способны			

	адекватно оценить свою и чужую деятельность и Вы можете положиться на их оценку без перепроверки			
31.	Можно ли сказать, что все ваши сотрудники в состоянии проконтролировать свою и чужую деятельность без дополнительного контроля с Вашей стороны			
32.	Можно ли сказать, что Вы удовлетворены личностными особенностями персонала Вашей организации, и что положительные черты характера сотрудников повышают эффективность деятельности организации			
33.	Можно ли сказать, что Вам трудно придумать причину, по которой Ваши сотрудники могли бы поменять место работы, настолько они преданы общему делу и организации в целом			
34.	Можно ли утверждать, что все Ваши сотрудники стремятся к профессиональному и личностному росту			
35.	Можно ли сказать, что Вас полностью устраивает внешний вид Ваших сотрудников, порядок в помещении и на рабочих местах, культура общения подчиненных			
36.	Неформальное общение Ваших сотрудников отличается теплотой, взаимопониманием и дружелюбием, в коллективе отсутствуют конфликты, сплетни, холодность			
37.	Ваши сотрудники при общении с нижестоящими лицами остаются корректными, терпимыми, вежливыми. Конфликты отсутствуют			
38.	Общение сотрудников с коллегами отличается деловой эффективностью - информация передается вовремя, в полном объеме, без искажения данных и контекста. Конфликтов нет			
39.	Общаясь с Вами и вышестоящими инстанциями, подчиненные соблюдают этику делового общения, субординацию, способны к эффективной подаче и восприятию информации			
40.	Каждый сотрудник, общаясь с коллективом (чужим или собственным) соблюдает законы ораторского искусства, способен к эффективному взаимодействию и самопрезентации			
Итого	Общее количество баллов			

Определите культурный разрыв между желаемыми и фактическими ценностями и нормами поведения. Желаемый уровень развития организационной культуры равен 120 баллам (максимально возможное количество баллов по всем вопросам), фактический уровень развития культуры измеряется количеством набранных баллов при ответах на все вопросы.

## ГЛАВА 5. СОЦИАЛИЗАЦИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК СПОСОБ СОХРАНЕНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.

### *Основные вопросы*

1. Понятие, функции и этапы социализации работников в организации.
2. Технология передачи и воспроизводства организационной культуры на основе социализации.
3. Методы социализации.

Понятие «социализация» характеризует в обобщённом виде процесс усвоения индивидом определённой системы знаний, норм, ценностей, установок, образцов поведения, которые входят в понятие культуры, присущей социальной группе, организации или обществу в целом, и позволяют индивиду функционировать в качестве активного субъекта общественных отношений. Этот процесс нацелен на то, чтобы эффективно адаптировать новых сотрудников в рабочие группы и использовать их потенциал полностью до того, как они переведутся на новую работу внутри или вне организации. **Организационная социализация** – это процесс постижения индивидом ценностей, норм и принципов требуемого поведения, нитей власти, доктрин, принятых в организации, это процесс обучения, осознания того, что является важным в данной организации, поэтому он направлен на сочетание целей индивида и организации и формирование активного и ответственного члена коллектива, гражданина организации, эффективно выполняющего свою роль для долгосрочного сотрудничества с организацией.

Необходимо учитывать, что социализация – это двусторонний процесс взаимодействия личности и организации, включающий в себя, с одной стороны, усвоение индивидом требуемых образцов поведения путём вхождения в организацию, системы её социальных связей, что предполагает в некоторых ситуациях изменение поведения индивида; с другой стороны, возможен процесс изменения самой организации под воздействием личности, если новичок приносит в организацию новые, более эффективные ценности, правила и образцы поведения и активно включается в социальную среду организации. *Непосредственная цель* организационной социализации – формирование **взаимовыгодных** отношений между личностью и организацией на основе сочетания их целей в общей для обеих сторон системе ценностей, предотвращение девиантного поведения для долгосрочного сотрудничества. В новой модели организационного поведения члены организации должны стать её **гражданами**, заинтересованными в достижении организационных целей.

*Конечная цель* социализации – высокая мотивация и ответственность персонала, граждан организации, которые принимают активное участие в её жизни, в выявлении и решении организационных проблем, направляя

способности и энергию на достижение целей организации, повышение эффективности её деятельности.

Социализация, адаптируя вновь входящих в организацию работников к ценностям существующей организационной культуры, является не только средством её передачи, сохранения, но и **воспроизводства** в условиях смены поколений руководителей и работников.

Функциями социализации как способа передачи, формирования и воспроизводства организационной культуры являются:

- сохранение организационной культуры путём передачи её ценностей, традиций, норм, образцов правильного поведения новичкам;

- формирование организационной культуры, которое возможно, если организация не имеет чётких ориентиров относительно требуемого поведения или возник культурный разрыв, то есть ситуация, когда ценности и нормы культуры не соответствуют желаемым в изменившихся условиях, в этом случае новые члены, вступая в организацию, могут привнести более современные взгляды, опыт, ценности, которые приведут к десоциализации – отказу от старых ценностей, норм, ролей и правил поведения, что представляет собой процесс создания культуры. В этом случае можно сказать, что организационная культура воспроизводится в «расширенном масштабе»;

- сочетание и интеграция интересов и целей личности и организации на основе изменения, отказа от изначальных целей и постановки новых, которые в большей мере соответствуют целям организации, в процессе адаптации к новой организационной культуре;

- сокращение неопределённости и неуверенности у новых членов организации;

- изменение установок личности в случае их несоответствия принятым в организации и формирование таких важнейших установок на работу, как удовлетворённость трудом, вовлечённость в работу, сотрудничество, приверженность организации;

- сокращение затрат на начальном этапе работы в организации, связанных с тем, что новый работник не вполне понимает правила требуемого поведения, что является важным в данной организации, особенности взаимоотношений между людьми, различающимися по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, и, в связи с этим, работает менее результативно и с большими затратами;

- сокращение текучести персонала, связанное с тем, что встроенный в существующую систему ценностей новый работник чувствует себя уверенно, защищённо и не принимает решение об увольнении из организации.

Существует несколько классификаций стадий социализации личности. Применительно к организационной социализации достаточно рассмотреть три стадии:

- 1) предварительная социализация для вхождения и ухода работников;
- 2) согласование;

### 3) ролевое управление.<sup>27</sup>

Первая стадия включает все виды деятельности, которыми человек занимался до вступления в организацию или перед переводом на другую работу в данной организации. Цель данной деятельности – получение информации о новой организации и, особенно, о новой работе. На этом этапе необходимо обеспечить соответствие между личностью и организацией и личностью и работой. Для этого организация должна предоставить полную и правдивую информацию, включая и негативную, о себе и работе, а работник должен объективно оценить свои способности, компетентность и возможности, тогда не возникнет завышенных ожиданий, несбывшихся надежд, которые отразятся на его удовлетворённости и результативности. Цель данного этапа социализации – отобрать на основе реалистичной информации таких кандидатов на рабочие места, которые смогут стать не только членами коллектива, способными достичь цели организации, но и *гражданами* организации и реализовать свои способности, таланты и личностные качества при выполнении работы, направленной на достижение организационных целей. В этом случае ожидания личности и организации сбудутся. Предварительная социализация помогает личности не только войти в организацию, но и выйти из неё при подготовке к уходу на пенсию.

На второй стадии социализации, когда работник принят на работу и приступил к выполнению своих обязанностей, он сталкивается с реальной действительностью и сравнивает её со своими ожиданиями. Для вступающего в организацию человека совершенно необходимо осознавать значимость обучения требуемому поведению в организации и рассматривать его как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в организацию. Он должен понимать, что обучение на этапе вхождения поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые будут возникать в будущем между ним и организационным окружением.

Необходимо понимать, что на этой стадии происходит изменение поведения личности и/или организации, в связи с чем могут возникнуть проблемы, препятствующие адаптации личности. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении необходимых ценностей, знаний и ролей.

Основными из этих проблем являются:

- проблемы вхождения в должность и овладения профессией, которые связаны с недостатком профессиональных знаний и опыта; плохой материальной обеспеченностью рабочего места; отсутствием методических рекомендаций; отсутствием чёткого представления о содержании своей работы; отсутствием специального образования; отсутствием должностных инструкций;

---

<sup>27</sup> Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М. 2000. 589.

- проблемы выстраивания рабочих, доверительных взаимоотношений с руководителем, связанные с недоверием, настороженностью со стороны руководителя; отсутствием заинтересованности руководства в точке зрения работника, коллектива; постоянной борьбой за отстаивание своей точки зрения; различием в понимании явлений в коллективе сотрудников;

- проблемы установления взаимоотношений сотрудничества с коллегами, которые могут быть связаны с завистью, неискренностью, отсутствием взаимовыручки; настороженностью; давлением со стороны некоторых сотрудников и необходимостью отстаивать своё мнение; сложностью общения;

- проблемы восприятия справедливости оценки результатов своего труда и своих роли и места в организации, связанных с низкой зарплатой по должности; непониманием критериев формирования размера оплаты труда и дополнительных льгот и привилегий.

Цель этапа согласования – принятие работника в члены группы и коллектив организации на основе понимания и результативного выполнения им своих ролей и функций, формирование лояльного члена коллектива, *гражданина, патриота* организации.

Третья стадия – ролевое управление – связана с решением всех текущих и стратегических проблем управления личностью, возникающих в середине карьеры в процессе её непрерывной социализации в организации в связи с изменением ролей, связанным с новой должностью, карьерным ростом, изменениями в личной жизни и др. Например, третья стадия включает конфликт между работой и семьёй и поиск методов его разрешения. Цель третьего этапа состоит в создании организационных условий для эффективного разрешения ролевых конфликтов работников, чтобы предотвратить их уход из организации.

Технология передачи и воспроизводства организационной культуры на основе социализации предполагает прохождение следующих этапов:

- отбор новых работников, способных принять и встроиться в существующую организационную культуру;

- вступление в новую должность на основе обучения требуемому поведению и адаптации новых сотрудников к культуре организации;

- овладение необходимыми для работы навыками;

- измерение и вознаграждение результатов производственной деятельности, усиление существующей мотивации к производительному труду;

- оценка приверженности основным ценностям и нормам организации;

- распространение традиций, легенд, историй из жизни организации и её героев;

- признание и продвижение людей, разделяющих ценности, нормы и правила организационной культуры;

- увольнение работников, чьё поведение не соответствует требованиям существующей организационной культуры.



Поддержание и воспроизводство организационной культуры зависит от выбора методов социализации. Каждая организация, каждая социальная группа вырабатывает свой набор позитивных и негативных, формальных и неформальных способов внушения, убеждения, предписаний и запретов, мер принуждения и давления, способов выражения признания, отличия, наград. С помощью этих мер и способов поведение человека и целых групп людей приводится в соответствие с принятыми в данной культуре образцами, нормами, ценностями. Методы социализации по аналогии с методами управления персоналом можно разделить на три группы:

- *административные*: разработка норм и правил требуемого поведения; создание приказов и распоряжений; подбор, перемещение и увольнение кадров; разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации;
- *экономические*: материальное стимулирование; экономические нормы и нормативы;
- *социально-психологические*: гуманизация трудовых отношений, социальное и персональное развитие, планирование карьеры, участие в управлении, моральное стимулирование, создание благоприятного морально-психологического климата, развитие у работников инициативы и ответственности, психологическое побуждение к деятельности (убеждение, внушение, формирование установок), личный пример.

Методы социализации соотнесённые с этапами социализации представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Этапы и методы социализации <sup>28</sup>

<b>Этап социализации</b>	<b>Методы социализации</b>
<i>Предварительная социализация для вхождения и ухода работников</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наём на основе реалистичного плана должностей</li> <li>2. Подбор и назначение с использованием реалистичного плана продвижения по работе</li> </ol>
<i>Согласование</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специальные и индивидуализированные программы ориентации</li> <li>2. Обучение социальным и техническим навыкам</li> <li>3. Точная и поддерживающая обратная связь</li> <li>4. Назначение на ответственные работы</li> <li>5. Стимулирование отношений наставничества</li> </ol>
<i>Ролевое управление</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставление профессиональных консультаций</li> <li>2. Адаптивные и гибкие производственные задания</li> <li>3. Доброжелательные менеджеры, учитывающие индивидуальность подчинённого</li> </ol>

<sup>28</sup> Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 589, 600.

Соотношение социализации и индивидуализации и различные типы работников, принимающих или отвергающих нормы и ценности организации и оказывающих различное влияние на её культуру, представлены на рис. 6<sup>29</sup>. Два предельных случая — *бунт* и *полный конформизм* в перспективе оказывают негативное влияние на организацию (и карьеру индивида). Как непродуктивный обычно рассматривается и курс на *изоляцию*. Культура, поощряющая конструктивные дискуссии и эксперименты, позволяет *созидающим индивидуалистам* внести значительный вклад в движение организации к поставленным целям. Исследования показали, что чем больше степень соответствия работников требованиям организации, тем большее удовлетворение от работы они получают, и тем реже они рассматривают варианты перехода в другие организации.

Социализация	Высокая	<b>Конформизм</b>	<b>Социальный индивидуализм</b>
	Низкая	<b>Изоляция</b>	<b>Бунт</b>
		Низкая	Высокая
		<b>Индивидуализация</b>	

(воздействие работника на организационную культуру; отклонение от норм)

Рис. 6 – Матрица социализации и индивидуализации

Итак, социализация, являясь способом сохранения и воспроизводства организационной культуры, позволяет построить правильное с точки зрения существующей культуры взаимодействие личности и организации, при котором эффективность действия ценностей, норм, принципов и других социальных регуляторов организационной культуры проявляется в том, что выполнение норм становится желательным для самого индивида.

Эффективная социализация личности означает, что:

- новый работник встроился в существующую культуру организации, разделяет её ценности и нормы требуемого поведения;
- стал не только активным членом организации, но и её гражданином и патриотом, овладел необходимым объёмом знаний и навыков;
- освоил профессиональную и социальную роли;
- имеет высокие показатели результативности труда;
- ощущает справедливость своего вознаграждения;
- признаёт благоприятными условия реализации своего потенциала;
- ценит усилия организации в решении своих проблем;

<sup>29</sup> Ньютром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 102.

- осознаёт свои обязанности и ответственность за решение организационных проблем, связывает своё дальнейшее развитие и карьеру с работой в данной организации.<sup>30</sup>

### *Вопросы для повторения и обсуждения.*

1. Как новый человек в организации получает, закрепляет знания об организационной культуре?
2. Какие основные ценностные, поведенческие и нормативные характеристики должен изучить человек, входящий в организацию?
3. Как соотносятся между собой социализация и организационная культура?
4. Пётр Иванов работает инженером в крупной российской компании — производителе электроники. Творческий, энергичный и талантливый сотрудник выкладывается на работе на 110%. С одной стороны, он полностью принимает ценности компании (создание новой техники и совершенствование выпускаемой продукции), с другой — инженер негативно относится к некоторым нормам поведения персонала (стиль одежды и почтение к власти имущим). Пётр постоянно призывает к внедрению инноваций, регулярно обращается со служебными записками к руководству, подробно обосновывая свои предложения. Он принимает некоторые нормы и ценности компании, но отвергает другие. К какому типу работников, представленных на рис. 6, он относится?

### **ЗАДАНИЕ 1**

#### **Факторы девиантного поведения**

Ознакомьтесь с факторами, вызывающими девиантное поведение работников. Отметьте знаком «+» факторы, которые негативно влияют на ваше поведение, можно выбрать несколько вариантов. Сравните свои данные с результатом проведенного опроса сотрудников Агентства «Тур-Студио» для выявления факторов девиантного поведения.

1. Невысокая оплата труда.
2. Несвоевременная выплата заработной платы.
3. Отсутствие профессионального роста вызывающими.
4. Социально-психологический климат в организации.
5. Отсутствие адаптации новых сотрудников.
6. Противоречие законам трудового кодекса.
7. Неадекватная оценка работы персонала.
8. Игнорирование мнения работников.

---

<sup>30</sup> Дорощева Л.И. Проблемы социализации личности в новой модели организационного поведения // Известия Саратовского университета. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2016. Т.16, вып. 4. С. 418. DOI: 10.18500/1994-2540-2016-16-4-413-419.

9. Отсутствие похвалы руководителя.
10. Неорганизованность рабочего процесса.
11. Частые угрозы штрафов от руководства.
12. Отсутствие корпоративной культуры.
13. Неопределённость своих должностных обязанностей.
14. Отсутствие информированности об изменениях в организации.

### **Факторы девиантного поведения работников в ООО «Агентство «Тур-Студио».**

1. Невысокая оплата труда – 32%.
2. Несвоевременная выплата заработной платы – 21%.
3. Отсутствие адаптации новых сотрудников – 18%.
4. Социально-психологический климат в организации – 12%.
5. Отсутствие профессионального роста – 7%.
6. Противоречие законам трудового кодекса – 3%.
7. Неадекватная оценка работы персонала – 3%.
8. Неопределенность своих должностных обязанностей – 3%.
9. Игнорирование мнения работников – 1%.

### **ЗАДАНИЕ 2**

#### **Применение подвижного графика рабочего времени в офисе.**

**Цель задания:** раскрыть мотивационный потенциал такой нематериальной формы мотивации персонала, как гибкий рабочий день, которая включает в себя подвижный (гибкий) график рабочего времени и неполную рабочую неделю.

Подвижный график рабочего времени, также известный как *скользящий график*, — пример управленческой практики, способствующей повышению качества трудовой жизни, ибо работники получают большую автономность, менеджмент демонстрирует им своё доверие, и в то же время развивается самодисциплина. Используя гибкий график рабочего времени, работники получают возможность расширить сферу своего контроля над одним из важнейших элементов рабочей среды — временем. Гибкий график рабочего времени обычно предполагает, что сотрудники самостоятельно выбирают время начала и окончания рабочего дня на определённый период или день, ежедневно отработывая положенное количество рабочего времени. Как правило, сотрудники работают в границах рабочего дня организации, а в тех случаях, когда они являются членами команды, все её участники должны присутствовать на рабочих местах в одно и то же время.

Офис открыт с 7 до 19 часов, и сотрудники имеют возможность отработать положенные восемь часов в течение этого периода. Один из работников приходит на работу к 7 часам, тратит полчаса на обед и уходит в 15.30, успевая сделать покупки и заняться спортом. Другая сотрудница

встаёт поздно и предпочитает приходить на работу к 10 часам, тратит час на обед и уходит домой в 19 часов. Третья сотрудница соотносит своё рабочее время с расписанием движения электричек. Ещё один сотрудник предпочитает иметь двухчасовой перерыв, чтобы пообедать и сделать покупки.

Каждый работник приспособливает рабочий график к своим личным потребностям с единственным ограничением — определённый процент работников должен находиться в офисе в течение определённых часов приёма посетителей.

Сформулируйте ещё четыре преимущества применения гибкого графика рабочего времени в дополнение к предложенному ниже и ответьте на вопрос: «Как данная форма позволяет разрешать ролевые конфликты на третьей стадии социализации личности в организации?»

1. Гибкие графики работы устраняют проблему опозданий, поскольку сотрудники отработывают полный рабочий день независимо от времени прихода.

### ЗАДАНИЕ 3

#### Диагностика психологического климата в малой производственной группе (тест Лутошкина)

Проведите диагностику психологического климата в коллективе известной Вам организации, используя опросник с биполярными по смыслу суждениями. Каждое из них — своеобразный параметр психологического климата коллектива. В левой колонке — суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой — антипод каждого суждения. Между антиподами пятибалльная шкала. Выберите балл, соответствующий вашим представлениям о существующем в группе психологическом климате.

Признаки здорового психологического климата	Шкала оценки	Признаки нездорового психологического климата
1. Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег.	5-4-3-2-1	1. Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости.
2. Большинство из нас радуется, когда появляется возможность пообщаться друг с другом.	5-4-3-2-1	2. Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению
3. Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении.	5-4-3-2-1	3. Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения.

4. Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти.	5-4-3-2-1	4. Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих.
5. В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие.	5-4-3-2-1	5. В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком.
6. В случае неприятностей мы не спешим обвинять друг друга, а пытаемся разобраться в их причинах.	5-4-3-2-1	6. В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину друг на друга или найдут виноватого.
7. Когда с нами наш руководитель, мы чувствуем себя свободно и раскованно.	5-4-3-2-1	7. В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно.
8. У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами.	5-4-3-2-1	8. Многие из нас предпочитают «свое» носить в «себе».
9. Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций.	5-4-3-2-1	9. Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями.
10. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только перед руководителем, но и перед всем коллективом.	5-4-3-2-1	10. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ лишь перед руководителем.
11. Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений.	5-4-3-2-1	11. У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов.
12. Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление.	5-4-3-2-1	12. Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает.
13. В нашем коллективе гласность – это норма жизни.	5-4-3-2-1	13. До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко.
Итого баллов		

### КЛЮЧ

Опросник направлен на изучение социально-психологического климата (СПК) производственных подразделений. Обработка осуществляется в 2 этапа.

Первый этап: подсчитать общую сумму баллов в бланке каждого респондента. Сложить баллы всех респондентов и разделить на количество

участников исследования. Полученное число отражает степень благоприятности СПК в данном подразделении.

Общий средний индекс свыше 50 баллов свидетельствует о высокой благоприятности СПК, от 39 до 49 баллов – средний уровень благоприятности СПК, от 26 до 38 баллов – низкий уровень благоприятности, начальная степень неблагоприятности СПК, 13-25 баллов – высокая степень неблагоприятности СПК.

В соответствии с этими оценочными зонами можно анализировать и индивидуальные показатели, которые в данном случае будут свидетельствовать об индивидуальной удовлетворённости группой.

Второй этап: подсчитать суммы баллов всей группы отдельно по каждому из 13 утверждений и разделить на количество опрашиваемых. Получится 13 индексов. Утверждения, получившие наибольшие индексы являются ресурсами для улучшения СПК, а утверждения, получившие наименьшие индексы, являются проблемными зонами, и на них следует обратить более пристальное внимание.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### Формирование команды подразделения

Вы являетесь менеджером по персоналу компании, численность сотрудников которой составляет 250 человек. Компания занимается продажей запорной арматуры и металлопроката. После реорганизации создан новый отдел сбыта. В составе отдела 8 человек и только один из них сохранил своё рабочее место. Все остальные сотрудники – новички, находящиеся на испытательном сроке. Начальник отдела также новый сотрудник. Руководитель компании считает, что на этапе формирования команды важную роль должны играть формы и методы нематериального стимулирования сотрудников.

### ВОПРОСЫ

1. Какие методы нематериального стимулирования могут быть использованы для достижения результатов в продажах и сплочения команды.
2. Предложите руководству компании план действия по закреплению новичков.

## ГЛАВА 6. КУЛЬТУРНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

### *Основные вопросы*

1. Организационно-управленческая культура работника: содержание и методы развития.
2. Характер межличностных отношений и успешность общения.
3. Влияние корпоративной культуры на инновационную деятельность работников.

Содержание организационно-управленческой культуры работника составляют нормы и система убеждений, которые являются основой для формирования управленческих навыков, обладающих наибольшей значимостью для организации. Организационно-управленческая культура базируется на культуре управления собой, развитой потребности в самообразовании и саморазвитии, способности за короткое время приобрести новые знания, умения управлять временем и стрессом.<sup>31</sup>

В современных организациях руководитель и его подчинённые должны уметь работать в двух режимах: во-первых, воспроизводства достигнутого уровня качественного выполнения возложенных на них обязанностей и во-вторых, самостоятельного поиска более совершенных методов и форм работы. Уровень профессионализма современного работника измеряется наличием и степенью практической реализации этих двух видов организационно-управленческих установок.

Требования к организационно-управленческой культуре каждого работника предполагают, что человек в организации, независимо от занимаемой им должности, содержания труда, должен уметь организовать *самого себя*, то есть умело управлять имеющимися знаниями, навыками, склонностями, способностями при выполнении различных работ. В связи с этим важной проблемой повышения производительности труда любого работника является обучение его методам самоуправления на основе постоянного изучения самого себя. Знание своих физиологических, психических, социальных особенностей является основой для понимания возможностей реализации требований, которые предъявляет та или иная работа.

*Самоуправление* – это применение рациональных процедур, эффективных методов работы в повседневной, текущей деятельности, чтобы оптимально использовать своё время. Основная цель самоменеджмента – максимально реализовать свои возможности, как на работе, так и в личной жизни, преодолевая неблагоприятные обстоятельства и сознательно управляя своей жизнью. Самоменеджмент позволяет добиться следующих преимуществ:

---

<sup>31</sup> Сост. по: Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. С. 444.



- выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;
- лучшей организации труда и более высоких результатов;
- меньшей спешки и стресса;
- большей удовлетворенности от выполненной работы;
- большей мотивации труда руководителя и работников;
- меньшей загруженности работой;
- роста квалификации руководителя и персонала;
- достижения профессиональных и личных целей кратчайшим путём.

Трудовая деятельность на основе самоуправления предполагает реализацию основных функций управления и предъявляет к работнику следующие требования:

- умение *планировать* личные и профессиональные цели и разрабатывать планы своей деятельности на определённый промежуток времени;
- находить оптимальные варианты реализации поставленных целей на основе *организации* личного трудового процесса;
- *побуждение* себя к деятельности, направленной на достижение поставленных целей, проявление воли и терпения при преодолении возникающих трудностей;
- постоянно осуществлять текущий и конечный *самоконтроль*, в случае необходимости – корректировать цели, планы, деятельность.

Из всех этих требований, складывается система *самоуправления* человеком своими мыслями, чувствами, действиями.

Технология развития организационно-управленческих качеств работника включает решение трёх задач:

1. Чёткое определение достигнутого уровня владения профессиональными знаниями и умениями (например, с помощью теста на профессионализм);
2. Выработка представлений о желаемом их проявлении в результате постоянного совершенствования трудовой деятельности;
3. Выработка умения планировать рост профессионализма (разработка долгосрочных *личных планов* профессионального роста и повышения квалификации).

Направления развития и саморазвития организационно-управленческой культуры работников:

- наличие чёткого плана развития организации на определённый период;
- выявление места и роли каждого подразделения и даже конкретного работника в выполнении стоящих перед организацией задач совершенствования деятельности;
- чёткое определение содержания знаний и умений, которые должен приобрести специалист для профессионального участия в выполнении планов организации;

- формирование продуманной системы материального и морального стимулирования профессионального роста;

- развитие воли и терпения, которые приходится мобилизовать, чтобы достичь более высоких результатов при выполнении любой работы.

Организационная культура создаёт уникальное культурное пространство и предполагает эффективное общение, которому способствует успешное межличностное взаимодействие. Общение в организации – это форма деятельности, которая осуществляется между работниками как полноправными партнёрами, приводит к возникновению психического контакта и проявляется в обмене информацией и взаимопонимании.<sup>32</sup>

Основная цель успешного делового общения в организации – помочь членам команды, коллектива адекватно понимать и поддерживать друг друга, более продуктивно выполнять обязанности, повышать уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников, как между собой, так и с организацией в целом, открывать новые перспективы личностного роста и развития организации. Для реализации указанной цели необходимо следовать следующим основным правилам делового общения, которые являются элементами эффективной корпоративной культуры:

1. Чётко определиться с принятой в организации терминологией, профессиональным жаргоном, выбором форм межличностной коммуникации (устная или письменная) и способами передачи содержания сообщений партнёрам. Это позволит объединить членов организации на основе признанной культуры.

2. Описать методику организации основных способов организованного делового общения (бесед, собраний, круглых столов, совещаний, переговоров), которые способствуют взаимодействию работников, повышают эффективность работы членов команды.

3. Описать порядок обращения к руководству в случае возникновения спорных ситуаций.<sup>33</sup>

Цель успешного делового общения реализуется через его функции:

- *информативную* – передача истинных или ложных сведений;
- *интерактивную* – организация взаимодействия между людьми;
- *регулятивную* – социализация и воспитание, осуществление социального контроля, внедрение социальных норм;
- *перцептивную* – восприятие друг друга отправителем и получателем в ходе обмена информацией, общения и установление на этой основе взаимопонимания;
- *экспрессивную* – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний;

Уровни делового общения (определяют его характер):

---

<sup>32</sup> Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. С. 563.

<sup>33</sup> Там же. С. 564.

1. *Индивидуально-личностный* (общение Я – другой, например руководитель – подчинённый, коллега – коллега).

2. *Индивидуально-коллективный* (общение Я – Мы, например, руководитель проводит совещание с коллективом).

3. *Коллективно-общественный* (общение Мы – Мы, например, общение административно-управленческого персонала и трудового коллектива).

Руководитель должен обладать высокой коммуникативной культурой, в основе которой лежат общепринятые нравственные требования (этические принципы) к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность, честность, великодушие, порядочность, обязательность, достоинство.

*Вежливость* – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах.

*Корректность* – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения.

*Тактичность* – это, прежде всего, чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение.

*Скромность* в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей.

*Предупредительность* – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

*Доброжелательность* – уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддержать других.

*Точность* также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно.

Кроме того, руководитель с высоким уровнем коммуникативной культуры должен учиться владеть:

- *эмпатией* – умением видеть мир глазами других, понимать их так же, как они понимают себя;
- *аутентичностью* – способностью быть самим собой в контактах с другими людьми;
- *инициативностью* – способностью «идти вперёд», устанавливать контакты, готовностью браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- *любопытностью* – исследовательским отношением к собственной жизни и поведению, готовностью принимать от людей

информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки;

- *непосредственностью* – умением говорить и действовать напрямую;
- *открытостью* – готовностью открывать другим свой внутренний мир и твёрдой убежденностью в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими.

Коммуникативная культура предполагает развитие культуры общения, для чего следует развивать следующие социально-психологические умения:

- психологически верно и ситуативно обусловлено вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнёра;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- прогнозировать реакции партнёров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать желательную реакцию партнёра по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизоваться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

В деловом общении между партнёрами могут возникать коммуникативные барьеры:

- **разное восприятие.** Устранить такой барьер позволяют активное слушание и создание климата доверия, в котором растут информационные потоки и точность информации в обменах между людьми;

- **стереотипы.** Устранить барьер поможет обратная связь, которая позволяет удостовериться в реальном понимании партнёрами сути проблемы;

- **неумение слушать.** Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, чётко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения;

- **семантические барьеры.** Чтобы устранить барьер, надо добиваться от получателя понимания того смысла, который вкладывается в слова;

- **невербальные преграды.** Нужно добиваться, чтобы невербальные символы соответствовали смыслу сообщения;

- **барьер отношения,** обусловленный личностным характером общения.

Культура организации может или поддерживать и поощрять инновационную деятельность, или – препятствовать ей. Она может стимулировать работников разрабатывать и реализовывать инновации, или настраивать их на избежание инноваций. Степень поддержки организационной культурой инновационной деятельности значительно

различается в разных организациях. Влияние организационной культуры на инновационную деятельность персонала осуществляется в её новых функциях. В современных организациях для поддержания и стимулирования инновационной деятельности организационная культура должна выполнять следующие функции:

- формирование имиджа инновационной организации, лучшим качеством которого является *перманентная инновация*, как единственный способ создания устойчивого конкурентного преимущества;
- социализация, ориентированная на творчество вновь нанимаемых работников;
- направленность действий членов организации на достижение организационных целей;
- обеспечение поддержания ценностей, правил и норм поведения, стимулирующих инновационную деятельность;
- побуждение работников к созданию и распространению нововведений;
- усиление вовлечённости работников в дела организации и преданности ей;
- формирование и контроль образцов поведения, целесообразных в инновационной организации;
- развитие чувства общности, сплочённости всех членов организации.

Характеристиками работников инновационной организации являются:

- *ценности*: стремление к инновациям, открытость новому, риск, творчество, активность, взаимное доверие, ответственность, открытые коммуникации, право на ошибку, участие персонала в принятии решений, самообучаемость, готовность изменять свои убеждения и поведение, самосоциализация;

- *качества характера*: лидерство, уверенность в себе, готовность к изменениям, гибкость, независимость, решительность, оригинальность мышления, любознательность, проницательность, отсутствие авторитетов, целеустремленность, настойчивость, оптимизм;

- *навыки*: поиск информации, проведение переговоров, умение убеждать, слушать, умение работать в команде, брать на себя риск и ответственность, умение меняться;

- *знания*: стратегическое управление, управление изменениями, инновациями, маркетинг, управление рисками, проектами и др.

Ценностями инновационной организации являются:

- командное творчество;
- благоприятный климат в коллективе;
- новаторство на каждом рабочем месте;
- «поощрение» ошибок;
- рост ответственности;
- взаимное доверие;

- горизонтальное общение;
- саморазвитие.

Возможными способами поддержки инноваций являются:

- распространение примеров положительного опыта инновационной деятельности, иллюстрирующих её важность, поощряющих работников рисковать, продвигать свои новые идеи;

- чёткие распоряжения в отношении инновационной деятельности и участия в инновационных проектах, которые подчёркивают важность и необходимость такого участия для дальнейшей профессиональной или должностной карьеры работников;

- система вознаграждений, поддерживающая нововведения;
- разработка программ партисипативного управления, которые стимулируют творчество и новаторство в организации;

- создание эффективной системы подачи рационализаторских предложений и изобретений;

- определение способов институционализации права на ошибку, например, благодарность за участие в проекте, который был прекращен из-за невозможности его реализации, гарантия участия в новых проектах;

- разработка программ непрерывного обучения персонала и организационного развития.

Люди по-разному, а порой прямо противоположным образом, реагируют на инновационные изменения в организации. Исследования психологов и социологов показывают, что всех людей, которые заняты на производстве, можно по отношению к инновационным изменениям подразделить на несколько типов:

- *новаторы* – сотрудники, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования производства и управления, они разрабатывают технические, организационные и иные новшества, вносят инициативные предложения, добиваются внедрения их в производство;

- *энтузиасты* – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки, обоснованности, возможностей использования, его полезности;

- *рационалисты* – работники, принимающие новаторские предложения только после тщательного анализа их полезности, возможностей использования, экономического и социального эффекта, вероятных трудностей на пути внедрения;

- *нейтралы* могут действовать в зависимости от того, что им приказали или как на них повлияли;

- *скептики* – люди, которые не склонны верить ни одному, даже очевидно полезному предложению;

- *консерваторы* – это те же скептики, но только их скептицизм практически не имеет границ. Скептически относятся ко всему, что не проверено опытом;

- *ретрограды* – люди, автоматически отрицающие всё новое.

Организационная культура многих современных российских компаний в большей мере соответствует культуре организаций фордистского типа, где преобладают такие ценности, как дисциплина, порядок, исполнительность, подчинение, низкая степень вовлечения персонала в процесс управления, отсутствие благоприятных условий для саморазвития интеллектуально-образовательного потенциала работников, противоположность интересов персонала и менеджмента. Проблемы такой организации можно охарактеризовать как «негибкость» и которая не может обеспечить высокую мотивацию и активность персонала в решении возникающих проблем при создании устойчивого конкурентного преимущества для выживания в долгосрочной перспективе.

Современные экономические условия требуют от российских организаций постоянного совершенствования потребительских свойств и качества продукта, создания его уникальных особенностей, производства новых продуктов, учёта индивидуальных требований потребителей. Этого невозможно добиться без формирования новой организационной культуры, поддерживающей перманентные инновации.

#### *Вопросы для повторения и обсуждения.*

1. С чем связана необходимость формирования и развития у работников организационно-управленческих навыков?
2. Что представляет собой система самоуправления работников?
3. Почему организационно-управленческая культура предполагает умение управления стрессом?
4. Какова роль невербальных сигналов в осуществлении вербальных коммуникаций?
5. Приведите примеры барьеров на пути межличностного обмена информацией. Назовите коммуникативные барьеры, существующие в учебной аудитории.
6. Каково влияние личных особенностей человека на эффективность делового общения?
7. Часто сообщение, которое мы пытаемся передать, встречает сопротивление. Какой вид и стиль межличностных коммуникаций будет предпочтительней, если существует вероятность его неприятия?
8. Чем формальная информационная система отличается от неформальной? Каковы их цели?
9. Каковы ценности инновационных организаций и характеристики их работников?
10. Какими способами руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации?
11. Как правильно выбрать форму межличностных коммуникаций?
12. Как и почему менеджеры должны контролировать информацию, поступающую через слухи?

13. Согласны ли вы с мнением, что при общении основная задача состоит в том, чтобы сказать как можно меньше, а узнать как можно больше? С развитием какого навыка связана эта задача?
14. Проанализируйте в контексте коммуникативных процессов систему электронной почты. В какой степени она соответствует коммуникативному процессу? Какие барьеры могут возникнуть при пользовании электронной почтой?
15. Как Вы считаете, можно ли понять смысл следующего диалога, не является ли он абсурдным:
  - Чёрная?
  - Нет, красная
  - А почему тогда белая?
  - Потому что зелёная.

## ЗАДАНИЕ 1

### Уровень самоуправления

Используя тест-анкету, определите свой уровень самоуправления.

#### ТЕСТ – АНКЕТА

Оцените: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?  
Самооценка в баллах:

- 0 – почти никогда;
- 2 – часто;
- 3 – почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю всё, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие дела я делаю в первую очередь.
6. Свой день я пытаюсь освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моём плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на моё время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.



Если вы суммируете баллы, набранные вами в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

0–15 баллов: вы не планируете своё время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его;

16–20 баллов: вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

21–25 баллов: у вас хороший самоменеджмент;

26–30 баллов: вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать своё время.

## ЗАДАНИЕ 2

### Бостонский тест на стрессоустойчивость

Протестируйте себя на степень устойчивости к стрессу, ответив на предложенные вопросы, исходя из того, насколько часто эти утверждения верны для Вас. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к Вам не относится.

№	Вопрос	Всегда	Часто	Иногда	Почти никогда	Никогда
1	Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день					
2	Вы спите 7-8 часов, по крайней мере, четыре раза в неделю					
3	Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен					
4	В пределах 50 километров у Вас есть хотя бы один человек, на которого Вы можете положиться					
5	Вы упражняетесь до пота хотя бы два раза в неделю					
6	Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день					
7	За неделю Вы потребляете не больше пяти рюмок крепких алкогольных напитков					
8	Ваш вес соответствует Вашему росту Рост (см) – Вес (кг) = 100 ± 10					
9	Ваш доход полностью удовлетворяет Ваши основные потребности					
10	Вас поддерживает Ваша вера					
11	Вы регулярно занимаетесь клубной или общественной деятельностью					
12	У Вас много друзей и знакомых					
13	У Вас есть один или два друга, которым Вы полностью доверяете					
14	Вы здоровы					

15	Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо					
16	Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живёте, Ваши домашние проблемы					
17	Вы делаете что-то только ради шутки хотя бы раз в неделю или смеётесь три раза в неделю					
18	Вы можете организовать Ваше время эффективно					
19	За день Вы потребляете не более трёх чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков					
20	У Вас есть немного времени для себя в течение каждого дня					
	«Цена» ответа (в баллах):	1	2	3	4	5
	<b>ИТОГ:</b>					

Теперь сложите результаты ваших ответов, и из полученного числа отнимите 20 баллов.

Если Вы набрали меньше 10 баллов, то Вас можно обрадовать (в случае если Вы отвечали ещё и честно): у вас прекрасная устойчивость к стрессовым ситуациям, вашему здоровью ничто не угрожает.

Если ваша сумма составляет от 11 до 30 баллов – у вас нормальный уровень стресса, который соответствует в меру напряжённой жизни активного человека.

Если ваше итоговое число превысило 30 баллов, то задумайтесь о том, что стрессовые ситуации оказывают немалое влияние на вашу жизнь, и вы им не очень сильно сопротивляетесь.

Если вы набрали более 50 баллов, то вы очень уязвимы для стресса. В этом случае следует серьезно задуматься о своей жизни – не пора ли её изменить и подумать о своём здоровье.

Взгляните ещё раз на утверждения теста. Если ваш ответ на какое-либо утверждение получил 3 балла и выше, постарайтесь изменить своё поведение, соответствующее данному пункту и ваша уязвимость к стрессу снизится. Например, если ваша оценка за 19 пункт – 4, попробуйте пить хотя бы на одну чашку кофе в день меньше, чем обычно. Разработайте программу действий, направленную на повышение стрессоустойчивости.

### ЗАДАНИЕ 3<sup>34</sup>

#### Опасный пунш

Цель задания: дать почувствовать студентам проблемы, связанные с коммуникацией в условиях различных культур в многонациональном коллективе.

Порядок действий: прочитайте текст конкретной ситуации и вариантов ответа. Ранжируйте возможные ответы в порядке повышения вероятности (1 – низший балл, 5 – высший балл). Сравните ваши баллы с оценками других участников. Прочитайте комментарии, обсудите их. Согласны ли вы с комментариями?

Ахмед недавно эмигрировал в Австралию и нашёл себе место менеджера в довольно маленькой, конкурентоспособной частной компании, выпускающей электронное оборудование. Он очень толковый, симпатичный человек, и в компании считают, что им повезло с ним.

В прошлое воскресенье его пригласили на барбекю по случаю заключения нового крупного контракта. Угощение было обильным – там были «ангелы на конях» и другие экзотические закуски, всевозможные салаты, ромовые бабы и целый поросёнок, зажаренный на вертеле. Спиртное лилось рекой – пиво, различные крепкие напитки и пунш, щедро сдобренный водкой.

Генеральный директор, организовавший барбекю в собственном саду, старался всячески угодить Ахмеду. Он знал, что Ахмед стойко выдержал культурный шок, вызванный переездом в другую страну, что он хочет обзавестись друзьями и старателен в работе. Однако сегодня Ахмед был невыносим. Для начала он прибыл один и ни словом не обмолвился о своей жене, хотя генеральный директор знал, что он женат, и был заранее уверен, что Ахмед возьмет жену с собой, чтобы представить её присутствующим. Затем Ахмед, который по собственному признанию, был страшно голоден, отказался что-либо есть или пить и через 20 минут, коротко извинившись, ушёл с вечеринки. Более того – свой следующий рабочий день Ахмед провёл в том же дурном настроении. Генеральный директор начал думать, что Ахмед так и не сможет прижиться. Что же, в конце концов, с ним стряслось?

#### ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ

*Ответ А.* Когда Ахмед увидел, что все его коллеги пришли на вечеринку со своими женами, он был оскорблен тем фактом, что его жену не пригласили официально. Поставьте ваш балл.

*Ответ Б.* Ахмед не взял с собой жену, потому что его брак был на грани распада; именно поэтому он держался столь неприветливо. Поставьте ваш балл.

<sup>34</sup> Составлено по: Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. – СПб.: Питер, 2002. С. 229.

*Ответ В.* Ахмеда оскорбило присутствие секретарш и прочего обслуживающего персонала, так как он думал, что вечеринка предназначена только для менеджеров. Поставьте ваш балл.

*Ответ Г.* Культурный шок, который пережил Ахмед, был сильнее, чем казалось его шефу. Он чувствовал себя настолько не в своей тарелке, что не мог расслабиться и радоваться жизни. Поставьте ваш балл.

*Ответ Д.* Ахмед – мусульманин. Когда он увидел, что на столе нет ничего, что он мог бы съесть или выпить, то ушёл, так как был сильно голоден. Он понимал, что поступает невежливо, а на следующий день держался напряжённо потому, что не знал, как ему объяснить суть проблемы и в то же время не «раздуть» её. Поставьте ваш балл.

#### КОММЕНТАРИИ

*Гипотеза А.* Это маловероятно. Ахмед скорее счёл бы неуместным брать жену на «фирменную» вечеринку, каким бы неформальным ни было торжество. Он провёл на вечеринке слишком мало времени, чтобы разобраться, кто из гостей был служащим компании, а кто – нет. **1 балл.**

*Гипотеза Б.* Это возможно, хотя у нас нет доказательств. Содержание конкретного примера показывает, что причина недовольства Ахмеда больше связана с тем, что происходило на вечеринке. **2 балла.**

*Гипотеза В.* Это возможно, однако Ахмед, независимо от соблюдения иерархии на его прежнем рабочем месте, – человек сообразительный. У него было время оценить сравнительную неформальность обстановки в австралийских офисах. К тому же весьма вероятно, что он слышал, как секретарши обсуждали предстоящую вечеринку в течение рабочей недели. **3 балла.**

*Гипотеза Г.* Похоже, что Ахмед действительно пережил на вечеринке культурный шок, но какого рода? Мы знаем, что он прочно обосновался на новой работе и ценился компанией. Вряд ли он, приняв приглашение, почувствовал себя настолько нежеланным гостем, что ему пришлось вскоре уйти – особенно притом, что опекать его взялся сам генеральный директор. Что же разгневало его так, что он продолжал сердиться даже на следующий день? **4 балла.**

*Гипотеза Д.* Это самое правдоподобное объяснение. Правоверные мусульмане не едят свинину и не употребляют алкоголь. Если у Ахмеда возникла хоть капля сомнений насчёт состава закусок (и в самом деле – «ангелов на конях» готовят с беконом), салатов или пунша, то он и не стал к ним прикасаться. Более того – он мог оскорбиться тем, что его хозяева с таким пренебрежением отнеслись к его культурным и религиозным убеждениям. Сегодня австралийцы, устраивая вечеринки (а они известные мясоеды), чаще готовят специальные вегетарианские блюда, так как население Австралии становится все более многонациональным. **5 баллов.**

## ГЛАВА 7. СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ ЭТИЧЕСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

### *Основные вопросы*

1. Понятие деловой этики, её принципы и нравственные нормы.
2. Организационные механизмы формирования этических принципов и норм.

Управленческая и деловая этика являются элементами организационной культуры, которые влияют на результативность функционирования организаций. Этические стандарты бизнеса становятся предметом возрастающего интереса со стороны менеджеров и потребителей. Компании уделяют большое внимание этике поведения по всем аспектам деятельности во избежание негативного общественного мнения, утраты престижа фирмы, как в государственных органах, так и в деловых кругах.

**Этика менеджмента** представляет собой совокупность *моральных* принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей в организации с точки зрения приемлемого или неприемлемого поведения. Чтобы быть этической, организации необходимо свои представления о должном поведении основывать на общечеловеческих нормах поведения. Она не должна давать свои собственные определения добра и зла. Фундаментальной этической концепцией является обеспечение личного достоинства и благосостояния людей. В основном мы думаем и действуем по отношению к другим так, как мы хотим, чтобы они думали и действовали по отношению к нам. Представления о том, что приемлемо, а что нет, складываются из нескольких источников. Для многих главным источником этического руководства являются религиозные убеждения. На представление о том, что правильно и что неправильно в повседневной жизни, оказывает влияние семья, школа, друзья и т.д.

Для принятия решений, соответствующих этическим нормам, организации создают кодексы этических норм, которые устанавливают ценности и принципы поведения, необходимые для руководства процессом принятия решений. Хотя они существенно различаются по организациям в деталях, большинство из этих кодексов включают четыре основных философских подхода:

- 1) утилитарный;
- 2) индивидуалистический;
- 3) морально-правовой;
- 4) справедливый.

**Утилитарный подход.** Суть его в том, что этическое поведение приносит наибольшую пользу, создаёт максимальный социальный результат для наибольшего числа людей. Данный подход предполагает, что тот, кто принимает решение, обдумывает, рассчитывает каждую альтернативу с привлечением всех заинтересованных сторон, и выбирает решение, которое

удовлетворяет наибольшее число людей. Концепция утилитаризма часто рассматривается как анализ прибыли и издержек, поскольку она сопоставляет издержки и прибыль от принятия решения. Один из недостатков метода заключается в трудности точного подсчёта взятых в отдельности прибыли и издержек. Многие факторы могут быть измерены в денежном выражении (произведенные товары, объём продаж, фонд заработной платы, прибыль и т.д.).

Однако моральные качества сотрудников, психологическое удовлетворение, ценность человеческой жизни не могут быть измерены таким способом. Людские и социальные издержки остаются наиболее трудными для исчисления. Без таких измерений анализ издержек и прибыли остается неполным, а точный ответ на то, является ли данная деятельность этической или нет, не может быть получен. Другой недостаток концепции утилитаризма состоит в том, что большинство часто может попирает права меньшинства. Несмотря на эти недостатки, концепция утилитаризма при определении этической деятельности широко используется в организациях.

**Индивидуалистический подход** исходит из того, что действия являются нравственными, если они способствуют реализации долгосрочных индивидуальных интересов и целей человека и, в конечном счёте, приводят к росту его благосостояния. Индивиды рассчитывают наилучшие долгосрочные преимущества для себя, как критерий решения высокого качества. Но, в конце концов, достигается общая польза, так как люди стараются согласовать друг с другом свои долгосрочные интересы, порой идя на уступки в краткосрочной перспективе. Индивидуализм формирует поведение, учитывающее интересы других людей.

**Морально-правовой подход** основывается на предпосылке, что человек или группа людей имеют право на что-либо или имеют право на должное обращение. Решение считается неэтичным, когда оно нарушает права человека. Этот принцип ставит во главу угла взаимное уважение, даже если мы с кем-то не согласны или кого-то не любим. Такая этическая концепция заставляет ценить личность. В процессе принятия решений могут быть учтены следующие моральные права:

1. Право свободного согласия. Человек может подвергнуться какому-то воздействию только с его полного и свободного согласия.

2. Право на частную жизнь, тайну, секрет. За пределами работы человек может делать всё, что ему хочется. Он может контролировать информацию о своей частной жизни.

3. Право на должный приём. Человек имеет право быть беспристрастно выслушанным и право на справедливое обхождение.

4. Право на свободу совести. Человек волен воздержаться от исполнения тех приказов, распоряжений, которые противоречат его моральным или религиозным нормам.

5. Право на свободу слова. Человек может критиковать правильность, обоснованность и законность действий других людей, их соответствие этике.

б. Право на жизнь и безопасность. Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Главный недостаток этого подхода – дилемма, возникающая при согласовании противоположных интересов. Классическим примером такой противоположности является конфликт между правом наёмного работника на личную жизнь и правом нанимателя на защиту имущества своей фирмы путём проверки работника на честность.

**Справедливый подход** состоит в том, что этически верное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости, другими словами, выгоды и издержки должны справедливо распределяться среди разных групп людей. Для менеджеров имеет значение три типа справедливости.

*Распределительная* справедливость требует, чтобы различия в вознаграждении людей не были основаны на произвольных характеристиках и на половых, возрастных, национальных и других различиях.

*Процедурная* справедливость требует, чтобы права людей были контролируемы, защищены. Для этого права должны быть чётко обозначены, и постоянно и последовательно претворяться в жизнь.

*Компенсационная* справедливость означает, что люди должны иметь компенсацию за нанесенные обиды, оскорбления. Кроме того, люди не должны нести ответственности за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Основополагающими *принципами управленческой этики* являются гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, честь, долг, единство слова и дела, обеспечение личного достоинства и благосостояния людей, доброжелательность, поддержка и сотрудничество со стороны других, взаимное доверие.

В целях повышения этичности поведения персонала организации, применяют разные механизмы внедрения этических принципов и норм. К ним относятся:

- личный пример руководителей;
- разработка этических нормативов, моральных кодексов организаций;
- обучение этическому поведению работников организации, в том числе использование тренингов;
- создание комитетов по этике;
- проведение социальных ревизий.

Общепризнанными нравственными эталонами и образцами этичного поведения в менеджменте являются:

1. Стремление превратить организацию в сплочённый коллектив с высокими моральными нормами поведения. Приобщение сотрудников к целям организации.

2. Сосредоточение критики на действиях и поступках подчинённого, а не на личности человека. При этом замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам, уважающим его чувство собственного

достоинства. Знание причин возникновения проблем позволит менеджеру оказать поддержку, помощь в их преодолении.

3. Соблюдение принципа распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение. Недопустимо обрастание любимчиками. Ко всем сотрудникам необходимо относиться как к равноправным членам организации с одинаковыми мерками.

4. Укрепление у подчинённых чувства собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения.

5. Доверие сотрудникам и признание собственных ошибок в работе.

6. Защита своих сотрудников и преданность им. Они ответят руководству тем же.

Этические нормативы менеджмента должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться её работники. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических правил при принятии решений. Каждая организация, если она дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики менеджмента, являющиеся важнейшими компонентами бизнеса.

Менеджеры строят свои этические управленческие концепции с учётом двух факторов формирования моральных принципов. Во-первых, это государство, которое предписывает или запрещает некоторые социальные действия и создаёт стимулы для проведения определённого типа политики. Во-вторых, это собственно этика, этические принципы. Управленческий персонал при поддержке правительства должен создавать среду, направленную на повышение качества жизни, как своих работников, так и общества в целом.

#### *Вопросы для повторения и обсуждения.*

1. Каково место этики в корпоративной культуре организации?
2. Какими мерами можно повысить этичность поведения сотрудников организации?
3. Какова основная идея создания этических нормативов менеджмента в организации?
4. Укажите основные критерии принятия этических решений.
5. Сравните два подхода к принятию этически верных решений: утилитарный и морально-правовой. Какой из них, по-вашему, является наилучшим сегодня и почему?
6. Каким образом связаны между собой общечеловеческая и профессиональная этика?
7. Каковы нравственные эталоны этичного поведения в менеджменте?
8. На чём зиждется доверие к менеджеру: на его профессионализме или на приверженности этическим нормам?



9. Основной постулат этики каждой уважающей себя компании может быть выражен девизом: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли». Как вы понимаете этот девиз?
10. М.Л. Кинг говорил: «Пока в мире существует бедность, я не могу быть богатым... Пока в мире свирепствуют болезни, я не могу быть здоровым... Я не могу стать тем, кем хотел бы быть до тех пор, пока ты не стал тем, кем хотел стать». Обсудите это утверждение с точки зрения этики корпоративной организации.
11. Ваша организация недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вами должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, который хорошо знает вашего соперника, и он рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал МГУ (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Как вы поступите?
- 1) Проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имён, попросите совета;
  - 2) доведете полученную информацию до сведения руководства;
  - 3) ничего никому не скажете, очевидно, компания просто не проверяла нового менеджера, и обман вскоре раскроется сам по себе;
  - 4) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите ему возможность принять самостоятельное решение.

### ТЕСТ НА ЭТИКУ БИЗНЕСА

Нижеследующие ситуации оцениваются так: совершенно согласен (СС) – 3 балла; согласен (С) – 2 балла; не согласен (НС) – 1 балл; совершенно не согласен (НСС) – 0 баллов.

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают о своих ошибках руководителю.
2. Бывает, что руководитель в интересах дела должен нарушать условия контрактов, не соблюдать правила безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точность в отчётах о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Бывают случаи, когда можно утаить неблагоприятную информацию от начальства.
5. Надо делать так, как велят руководители, хотя вы сомневаетесь в правильности их действий.
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
7. Клиенту фирмы можно сообщить доверительную информацию, если это принесёт определённую выгоду мне.
8. Можно использовать служебный телефон для личных разговоров, если им не пользуются другие.
9. Руководитель ориентируется на конечную цель, поэтому для её достижения все средства хороши.

10. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, то его следует сделать.
11. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
12. Если кассир даёт сдачу не полностью, это терпимо.
13. Иногда можно использовать копировальную машину компании для личных целей.
14. Можно унести домой кое-что из того, что является собственностью компании, ведь я работаю в этой компании.

Если вы набрали в сумме:

- 0 – готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого;
- 1 – 5 – вам можно идти в епископы;
- 6 – 10 – высокий этический уровень;
- 11 – 15 – приемлемый этический уровень;
- 16 – 25 – средний этический уровень;
- 26 – 35 – требуется моральное совершенствование;
- 36 – 41 – происходит быстрое соскальзывание в пропасть;
- 42 – охраняйте ценные вещи от самого себя.

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### **Соотношение социальной, экономической и юридической ответственности организаций**

Российская фирма – производитель электроники использует в производственном процессе химический растворитель, приводящий к врожденным дефектам у потомства беременных работниц, подвергшихся его воздействию. Экономические консультанты фирмы показали, что перевод завода в другую страну, не имеющую запрета на данный химикат, будет в 3 раза дешевле, чем преобразование производства, приспособленного для использования нетоксичных химикатов. Фирма решает перевести производство в такую страну.

### *ВОПРОСЫ*

1. Правильно ли, с точки зрения этики, социальной, экономической и юридической ответственности поступило предприятие?
2. Как такое решение повлияет на дальнейшую судьбу предприятия?
3. Какое решение приняла бы социально ответственная организация?

## ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ к дисциплине «Организационная культура»

Выберите правильные ответы.

### Критерии оценки ответов студентов:

менее 20% правильных ответов соответствуют неудовлетворительной оценке – **0 баллов**;

от 21 до 49% - **3 балла**

от 50 до 65 % – **7 баллов**;

от 66 до 80% – **12 баллов**;

свыше 80% – **15 баллов**.

1. Основными принципами новой парадигмы мышления и поведения, которые должны быть включены в корпоративную культуру являются:
  - А. Регулирование деятельности поставщиков и потребителей;
  - Б. Самоменеджмент и культура работника;
  - В. Общение с потребителем;
  - Г. Рационализация труда
  - Д. Культура, ориентированная на перемены;
  - Е. Вертикальные нисходящие коммуникации;
  - Ж. Все ответы верны.
2. Источниками повышения эффективности деятельности организации являются:
  - А. Улучшение климата в коллективе;
  - Б. Совершенствование организационной структуры;
  - В. Выживание в долгосрочной перспективе;
  - Г. Высокое качество продукции;
  - Д. Корпоративная культура;
  - Е. Прибыль.
3. Принципы менеджмента, отвечающие современному представлению о роли и возможности человека в организации:
  - А. Специализация труда;
  - Б. Стабильность персонала;
  - В. Децентрализация управления;
  - Г. Делегирование полномочий;
  - Д. Ориентации на потребности организации;
  - Е. Доверие людям.
4. Определите иерархию (сверху вниз) трёх уровней организационной культуры:
  1. Ценности и верования;
  2. Артефакты;
  3. Базовые представления.
5. Дополните данную систему интеллектуальных ценностей тремя ценностями, наиболее важными для вас:

- А. Творчество;  
Б. Принятие решений;  
В. Обучение.
6. Важнейшими установками в организации являются:
- А. Вовлеченность в работу;  
Б. Открытость сознания для нового опыта;  
В. Ответственность и активность;  
Г. Удовлетворенность трудом;  
Д. Преданность организации;  
Е. Сотрудничество.
7. Основными факторами, влияющими на удовлетворённость работой являются:
- А. Собственно работа;  
Б. Возможности продвижения по службе;  
В. Высокая самооценка;  
Г. Размер заработной платы.
8. Десять качественных характеристик (атрибутов) организационной культуры сформулировали:
- А. П. Херси.  
Б. Ф. Харрис.  
В. Р. Хекмен.  
Г. Р. Моран.  
Д. Д. Макклелланд.
9. Основными методами изучения корпоративной культуры являются:
- А. Социально-психологические.  
Б. Социометрические.  
В. Партиципативные.  
Г. Административные.  
Д. Либеральные.  
Е. Антропологические.  
Ж. Количественные.  
З. Экономические.  
И. Моделирование.  
К. Опрос.
10. Критерием наличия и сформированности субкультуры является совокупность признаков:
- А. Свой способ реализации общих ценностей.  
Б. Групповое мышление.  
В. Элементы языка, свойственные данной группе.  
Г. Высокий уровень сплочённости членов группы.  
Д. Особые каналы межличностной и межгрупповой коммуникации.
11. Чем больше субкультур в организационной культуре, тем более основная культура адаптивна к внешней среде.
- А. Верно.  
Б. Неверно.

12. Нормативная культура – это культура, господствующая в данный период развития организации, характеризующая уровень развития и присущая наибольшему числу людей.
- А. Верно.
  - Б. Неверно.
13. Какой тип корпоративной культуры наиболее подойдет к организации, где необходима быстрая обратная связь с внешней средой, а принятие решений отличается очень большими рисками?
- А. «Клуб».
  - Б. «Крепость».
  - В. «Бейсбольная команда».
  - Г. «Школа».
14. Типология культур по Ф. Тромпенаарсу включает следующие типы:
- А. Культура власти;
  - Б. Культура роли;
  - В. Культура процесса;
  - Г. Семья
  - Д. Культуру крутых парней;
  - Е. Инкубатор.
  - Ж. Управляемая ракета.
15. Основными ценностями инновационной культуры являются:
- А. Дисциплина;
  - Б. Партнёрство;
  - В. Порядок,
  - Г. Творчество;
  - Д. Ответственность;
  - Е. Исполнительность;
  - Ж. Открытость.
16. Социальная ответственность организации состоит в:
- А. Создании рабочих мест и получении прибыли.
  - Б. Увеличении прибыли при соблюдении «правил игры», участии в конкуренции без мошенничества и обмана, в обеспечении дохода акционеров и сохранении рабочих мест.
  - В. Ответственности организации за воздействие её решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение.
  - Г. Производстве необходимых товаров и эффективном использовании ресурсов.
  - Д. Разработке этических кодексов корпоративной культуры.
17. Современная компания борется с такими привычками персонала, как употребление алкоголя и курение на работе. Какой этический подход положен в основу данного решения?
- А. Морально-правовой.
  - Б. Индивидуальный.
  - В. Утилитарный.

- Г. Справедливый.
18. Какие формы власти способствуют большему сотрудничеству со стороны подчиненных?
- А. Вознаграждение.
  - Б. Участие.
  - В. Экспертная власть.
  - Г. Законная власть.
  - Д. Убеждение.
  - Е. Власть информации.
  - Ж. Харизма.
  - З. Принуждение.
19. Какой стиль управления наиболее соответствует культуре, ориентированной на перемены?
- А. Демократический.
  - Б. Либеральный.
  - В. Ориентированный на человека.
  - Г. Авторитарный.
  - Д. Ориентированный на задачу.
  - Е. Все предыдущие ответы неверны.
  - Ж. Все предыдущие ответы верны.
20. Индивидуальный стиль менеджера определяется:
- А. Степенью свободы при принятии решений.
  - Б. Выбором методов управления.
  - В. Образованием.
  - Г. Стажем работы.
  - Д. Его ценностями и принципами.
21. Укажите наибольший барьер на пути восходящих коммуникаций.
- А. Разное восприятие.
  - Б. Неумение слушать.
  - В. Выбор неверных каналов.
  - Г. Невербальные преграды.
  - Д. Эмоции.
  - Е. Различия в статусах и власти.
  - Ж. Несоответствие коммуникационных сетей поставленным задачам.
  - З. Семантические барьеры.
22. Устные коммуникации окажутся предпочтительнее, если сообщение является сложным, двусмысленным, персональным.
- А. Да. Б. Нет.
23. Для менеджера более важным коммуникативным навыком является умение чётко формулировать свои мысли, требования, задачи, а не умение слушать.
- А. Да. Б. Нет.
24. Какие методы способствуют преодолению сопротивления переменам?
- А. Предоставление информации.
  - Б. Создание венчурных команд.

- В. Привлечение к принятию решений.  
Г. Обеспечение испытания изобретения.  
Д. Чёткое формулирование преимуществ перемен.  
Е. Переговоры.  
Ж. Принуждение.
25. Какие, по Вашему мнению, способы разрешения конфликтов относятся к педагогическим?  
А. Убеждение;  
Б. Просьба;  
В. Беседа;  
Г. Решение суда.
26. Какой метод разрешения межличностного конфликта является наилучшим?  
А. Сглаживание.  
Б. Принуждение.  
В. Установление общих целей.  
Г. Разъяснение требований к работе.  
Д. Компромисс.  
Е. Сотрудничество.  
Ж. Предыдущие ответы неверны.  
З. Предыдущие ответы верны.
27. Преимуществами самоменеджмента являются:  
А. Рост квалификации подчинённых и руководителей.  
Б. Налаживание межгруппового взаимодействия.  
В. Улучшение коммуникаций между людьми.  
Г. Разрешение конфликтов.  
Д. Лучшая организация труда.  
Е. Рост удовлетворённости работой.  
Ж. Уменьшение сопротивления переменам.  
З. Большая мотивация труда.
28. Назовите причины нежелания руководителя делегировать полномочия подчинённым.  
А. Боязнь критики за ошибки.  
Б. Недоверие к подчинённым.  
В. Неумение руководить.  
Г. Отсутствие уверенности в себе.  
Д. Конкуренция со стороны подчинённых.
29. Подчинённым необходимо делегировать:  
А. Рутинную работу.  
Б. Срочные, но не важные дела.  
В. Подготовительную работу.  
Г. Срочные и важные дела.  
Д. Контроль результатов.  
Е. Несрочные и неважные дела.  
Ж. Мотивация сотрудников.

3. Задачи, связанные с риском
30. Какое из следующих утверждений более точно отражает социальный аспект управления человеческими ресурсами?
- А. Счастливый работник – производительный работник.
  - Б. Рабочим необходимы межличностные контакты, чтобы быть удовлетворенными работой.
  - В. Результативный рабочий – счастливый рабочий.
  - Г. После удовлетворения финансовых потребностей важной становится дружба в коллективе.
31. Функцию интеграции внутренней среды организации реализуют следующие функции корпоративной культуры:
- А. Нормативно-регулирующая;
  - Б. Вхождение в организацию;
  - В. Интегрирующая;
  - Г. Коммуникативная;
  - Д. Инновационная;
  - Е. Обучение требуемому поведению;
  - Ж. Вовлеченность работников в дела организации.
32. Функцию адаптации организации к внешней среде реализуют следующие функции корпоративной культуры:
- А. Ориентации на потребителя;
  - Б. Замещения формальных механизмов и отношений на неформальные;
  - В. Формирования и поддержания партнёрских отношений с внешними стейкхолдерами;
  - Г. Мотивационная;
  - Д. Ориентации организации на социально-ответственное поведение.
33. Формами проектирования работы в организациях с инновационной культурой являются:
- А. Ротация, обогащение работы, создание социотехнических систем.
  - Б. Расширение работы, создание каналов обратной связи, повышение значимости работы.
  - В. Упрощение работы, ротация, автономность.
  - Г. Обогащение работы, установление связей с клиентом, обратная связь.
34. Самой трудной проблемой на пути организационной социализации является:
- А. Вхождение человека в организацию.
  - Б. Проблема коррекции или изменения поведения человека.
  - В. Девиантное поведение.
  - Г. Необходимость обеспечения гармоничного и эффективного включения сотрудников в жизнь организации.
35. Какие меры позволят снизить девиантное поведение работников?
- А. Приём на работу специалистов только с высшим образованием.
  - Б. Изучение мнений потребителей.
  - В. Всеобщее управление качеством.
  - Г. Тестирование на употребление наркотиков при приеме на работу.



- Д. Самоконтроль персонала.
  - Е. Анализ продаж на одного работника.
  - Ж. Справедливое вознаграждение.
  - З. Публичное признание.
  - И. Контроль качества конечного продукта.
  - К. Совершенствование системы отбора персонала.
36. Как соотносятся между собой социализация и корпоративная культура?
- А. Культура – инструмент социализации;
  - Б. Социализация – способ передачи культуры;
  - В. Социализация – цель корпоративной культуры;
  - Г. Культура – база, основа социализации.
37. Факторы распространения «проблемного» персонала в организации:
- А. Отсутствие действенной системы мотивации и стимулирования труда;
  - Б. Отсутствие гарантии долгосрочной занятости персонала;
  - В. Налаженная система контроля;
  - Г. Расстановка работников без учёта их способностей и желаний;
  - Д. Увеличение текучести кадров;
  - Е. Отношение к сотрудникам как к простым исполнителям воли руководства;
  - Ж. Использование взысканий в качестве инструмента стимулирования работоспособности;
38. Какие факторы противодействуют культурной адаптации международных партнёров?
- А. Тип организационной культуры.
  - Б. Культурный шок.
  - В. Этноцентризм.
  - Г. Культурная эмпатия.
  - Д. Предварительное обучение.
  - Е. Социальные стереотипы.