

Тема 4. Организационная и деловая культура

- 4.1. Критериальная основа поведения людей в организации
- 4.2. Понятие организационной культуры и ее значение в управлении современной организацией
- 4.3. Структура и содержание организационной культуры
- 4.4. Формирование и развитие организационной культуры
- 4.5. Управление организационной культурой
- 4.6. Оценка состояния и эффективности организационной культуры
- 4.7. Лидерство в развитии организационной культуры
- 4.8. Взаимодействие национальной и организационной культур
- 4.9. Деловая культура

4.1. Критериальная основа поведения людей в организации

К критериальной основе поведения человека относятся те *устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор и принятие решений человеком по поводу его поведения*. В совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совсем разные решения, т.к. они имеют разную *критериальную базу*, определяющую их приоритеты и оценку происходящих событий.

Критериальная база поведения любого человека складывается из:

- его *расположения* к людям, событиям и процессам;
- совокупности *ценностей*, разделяемых данным человеком,
- набора *верований*, которых он придерживается,
- *принципов*, которым следует в жизни.

Все эти составляющие находятся в тесном взаимодействии и взаимозависимости. Охарактеризуем составляющие критериальной базы поведения людей.

1. Расположение к людям, событиям, процессам проявляется в том, что человек ведет себя в соответствии с априорным положительным или отрицательным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку. Расположение формируется в результате действия трех факторов: *чувства человека* по отношению к объекту (нравится или нет); *знания об объекте*, которыми располагает человек; *намерения человека* по отношению к объекту.

Наиболее важными для формирования сильной организационной культуры являются три типа расположения работников: *удовлетворенность работой, увлеченность работой, приверженность организации*.

2. Совокупность ценностей, разделяемых данным человеком: набор критериев, которым человек следует в своей жизни, принимая решения и осуществляя действия на основе оценки окружающих его людей и происходящих вокруг него процессов. Ценности обычно сформулированы в виде заповедей, утверждений, общих норм.

В отличие от расположений, определяющих отношение человеку к объекту по принципу «нравится - не нравится», ценности задают человеку предпочтение по принципам «допустимо - недопустимо», «хорошо – плохо», «полезно – вредно». Если расположение всегда сугубо персонально, то носителями ценностей являются группы людей. Отдельный человек выбирает для себя ценности, чтобы следовать им в конкретных обстоятельствах.

Ценности бывают двух видов — *относящиеся к цели* жизни, желаемым результатам и *относящиеся к средствам*, используемым для достижения целей. Совокупность ценностей обоих видов составляет ценностную систему человека. Она формируется в процессе воспитания, под влиянием семьи, образования, религии, литературы, средств массовой информации и др. Для обеспечения гармонии ценностей человека и организации

необходимо проводить работу по формулированию, разъяснению и доведению до всех работников системы ценностей, которым следует организация.

3. Верования, которых придерживается человек – это устойчивые представления о явлении, процессе, человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей извне. Часто верования возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте их суждений. Со временем верования могут меняться, однако пока они живут в человеке, он руководствуется ими и принимает свои верования за истину. Устойчивые представления складываются по отдельным характеристикам объекта, поэтому вокруг одного и того же объекта может бытовать несколько различных верований (например, надежный человек, хороший специалист и т. п.)

4. Принципы, которым человек следует в своем поведении. Формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой ее проявления в виде определенных норм поведения. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно, однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Формирование критериальных основ поведения работников в соответствии с целями и задачами организации является важной задачей формирования и развития организационной культуры. Зная, что влияет на поведение человека, можно своевременно устранить возможные противоречия между его критериальной базой и характеристиками организационной культуры.

4.2. Понятие организационной культуры и ее значение в управлении современной организацией

Значение и роль организационной культуры были осознаны практиками и теоретиками менеджмента не сразу. Организационная культура как объект управления начала рассматриваться в 70-80-х годах XX века в связи с переоценкой роли персонала в деятельности организации.

Условно можно выделить следующие этапы развития концепции организационной культуры [1, с. 73]:

1. **До 1970 г.** Представители: М. Шериф, К. Левин, К. Арджирис, Д. Мак-Грегор. *Особенность:* понятие культуры организации введено не было, но упоминалось косвенно, без четко устоявшейся терминологии и, по сути, и по сфере применения
2. **1970–1980 гг.** Представители: П. Тернер, А. Петтигру, К. Гертц. *Особенность:* понятие «культура» использовалось применительно к организации, было показано, как могут применяться термины антропологии в организационном анализе.
3. **Начиная с 80-х гг.** Представители: Э. Шейн, Т. Дил и А. Кеннеди, Л. Смирнич, Дж. Мартин и др. *Особенность:* концепция организационной культуры прочно завоевала ведущее место в литературе по теории организации, возросло её практическое применение.

Существенный шаг вперед в разработке проблем, связанных с организационной культурой был сделан американским психологом Эдгаром Шейном [2]. Организационная культура стала рассматриваться как феномен, определяющий эффективность деятельности организации.

Однако явление организационной культуры возникло не во второй половине XX века. Оно возникло вместе с появлением организаций. Но раньше характеристики организационной культуры были вне поля интересов управленцев, т. к. они не считали культуру чем-то важным для успеха организации.

Организационная культура – сложное, многоаспектное явление, что порождает много вариантов определения ее сущности и затрудняет формулировку единственного и исчерпывающего описания организационной культуры.

Для лучшего понимания сущности организационной культуры приведем три определения. Вы можете остановиться на любом из них, ориентируясь на лучшее понимание.

Организационная культура – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий (Виханский О.С. [3, с.420]).

Организационная культура – сложное объединение ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и её сотрудниками (Эдгар Шейн [2, с.20]).

Организационная культура - неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения (Кристиан Шольц[4, с.72]).

Следует отметить, что организационную культуру нельзя рассматривать в отрыве от социально-культурной системы того общества, в котором находится данная организация. Культуру общества можно представить как систему, состоящую из нескольких уровней (см. рисунок 4.1).

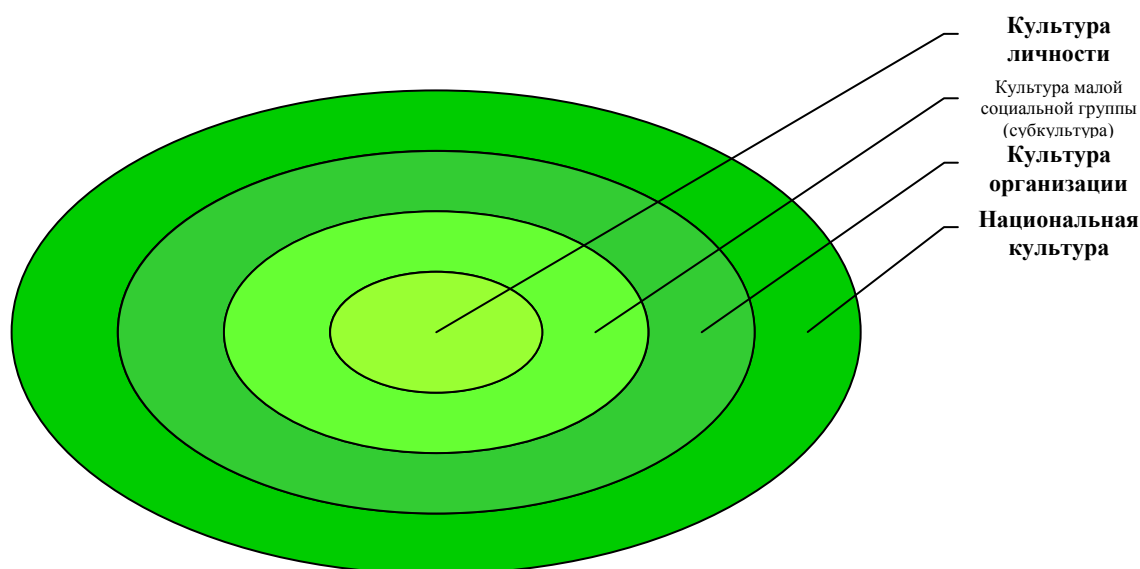


Рисунок 4.1- Уровни культуры в обществе

Влияние национальной культуры на организационную культуру конкретной организации будет рассмотрено в вопросе 4.8 данной лекции.

Значение организационной культуры в современной практике менеджмента можно раскрыть через *функции*, которые она выполняет в управлении организацией. Выделяют следующие основные функции организационной культуры:

1) охранная функция. Система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служит барьером для проникновения нежелательных и отрицательных ценностей из внешней среды;

2) интегрирующая функция. Единая система ценностей позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Формирует чувство общности, имидж организации, сплачивает организацию;

3) **стабилизационная функция.** Проявляется в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры;

4) **замещающая функция.** Сильная организационная культура позволяет замещать формальные механизмы и отношения на неформальные, избегая чрезмерного усложнения структуры и не увеличивая потоки информации;

5) **регулирующая функция.** Организационная культура включает в себя правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией. Таким образом задается однозначность и упорядоченность организационных процессов;

6) **образовательная и развивающая функция.** Высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание работников, повышает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая «человеческий капитал» и систему социальной стабильности;

7) **адаптивная функция.** Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Усиливает преданность организации;

8) **функция управления качеством.** Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции и услуг, предлагаемых организацией. Качество работы переходит в качество продукции;

9) **инновационная функция.** Ее основу составляет система целей, ориентированная на потребности клиента, готовность к риску и внедрению инноваций. Результатом является создание позитивного имиджа организации и завоевание авторитета, как у поставщиков, так и у потребителей;

10) **функции адаптации организации к внешней среде.** Например, учет целей, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры, способствует установлению более прочных взаимоотношений с клиентами. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие не юридическую, а моральную ответственность перед ними. Функцией организационной культуры является нахождение наиболее непротиворечивого сочетания корпоративных ценностей и ценностей внешней среды.

Таким образом, практическое значение организационной культуры заключается в том, что она выполняет важные функции в управлении поведением персонала. По сути, она является одной из подсистем управления организацией, но весьма специфичной, поскольку незрима, слабо формализована и работниками часто осознается не полностью. Чем сильнее культура, тем более сильное влияние она оказывает на работу персонала.

По данным зарубежных специалистов, от 80 до 90 % инновационных программ заканчивается неудачей, если не проводится работа по коррекции организационной культуры соответственно задачам и содержанию осуществляемых изменений. При этом, чем масштабнее новации, тем больше необходима коррекция организационной среды.

4.3. Структура и содержание организационной культуры

Структура организационной культуры

Единое представление о структуре организационной культуры в научной литературе отсутствует. Рассмотрим подход к определению структуры организационной культуры, предложенный Э. Шейном [2, с. 132]. В соответствии с этим подходом, прежде

всего, выделяется три уровня организационной культуры (см. рисунок 4.2): **поверхностный, внутренний и глубинный.**

Знакомство с организационной культурой начинается с **поверхностного уровня**, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, язык, общение, стиль одежды, девизы, логотип и т.п., т.е. все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, **внутренний уровень**. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации. Изучение этого уровня дает возможность понять, почему



Рисунок 4.2 – Структура организационной культуры по Э. Шейну

в организации существуют такие условия для работы, отдыха персонала и обслуживания клиентов, почему люди в этой организации демонстрируют именно такие образцы поведения. *Поддерживаемые ценности* – это нормы поведения, декларируемые и исповедуемые персоналом организации. К ним относят философию и принципы работы, организационные ценности, организационные цели, стратегии достижения поставленных целей, этические нормы. Поддерживаемые ценности не всегда согласуются с базовыми предположениями. Например, внедрение принципов командной работы в какой-либо организации может натолкнуться на базовое предположение работников, что, для того чтобы добиться успеха и карьерного роста, важны в первую очередь результаты индивидуальной работы.

Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей.

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

Базовые предположения усиливаются индивидуумами и группами в процессе воспитания и познания. На них в большой степени влияют культурные и национальные особенности, семья. Их очень сложно изменить, так как они затрагивают основы личности и формируются с учетом накопленного жизненного опыта.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, Э. Шейн выделяет также *объективную* и *субъективную организационную культуру* (см. рисунок 4.2).

Объективная организационная культура связывается с физическим окружением организации: здания, их внешний вид, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма интерьера, столовые, туалеты, стоянки для автомобилей, униформа, информационные стенды и др.

Субъективная организационная культура включает в себя разделяемые работниками ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы (герои организации, истории о лидерах и самой организации, обряды, язык и стиль общения работников). Субъективная организационная культура создает основу для формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства, процедур принятия решений и др.

Хотя обе составляющие организационной культуры важны, однако субъективная организационная культура создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Содержание организационной культуры

Существует много подходов к анализу содержания организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предложили рассматривать содержание конкретной организационной культуры на основе десяти характеристик.

1. Осознание себя и своего места в организации. В одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других - поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм.

2. Коммуникационная система и язык общения: использование устной, письменной, невербальной коммуникации. Открытость коммуникаций варьируется от организации к организации. Профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе: разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п.

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи. Как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; работники приносят еду с собой или посещают кафетерий внутри или вне организации; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование: восприятие времени как важнейшего ресурса или неэффективное использование рабочего времени,

соблюдение трудового распорядка и поощрение за это или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности.

6. Взаимоотношения между людьми: влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов.

7. Ценности и нормы. Первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что - плохо; вторые - набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения. Основным механизмом усвоения ценностей и норм является демонстрация их значимости со стороны высшего руководства организации, оформление их в различных нормативных документах (*Философия организации, Кодекс деловой этики, Кодекс организационной культуры* и др.), согласованность кадровой политики с принятыми и желанными ценностями и нормами.

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то: вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали.

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности в рассуждениях и поведении людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенциал к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование: отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации.

Организационная культура как целое может состоять из нескольких относительно самостоятельных частей – *локальных субкультур*. *Субкультуры* могут формироваться в рамках естественных подразделений организации, профессиональных групп, территориальных единиц, отделов, специализирующихся на выпуске различной продукции. Различные субкультуры проявляются в разных направлениях, влияя на результаты деятельности организации. Фактически любая из таких субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультуры, который достаточно упорно отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле организационные контркультуры являются призывом к помощи в период стресса и кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль над своей жизнью в организации.

4.4. Формирование и развитие организационной культуры

4.4.1 Формирование организационной культуры

Формирование и развитие организационной культуры – это специфический бизнес-процесс, которым нужно управлять наряду с производством, маркетингом, финансами,

сбытом и т. д. В процессе формирования организационной культуры происходит конструктивное влияние на социально-психологическую атмосферу и поведение персонала. Формируя в рамках организационной культуры определенные *базовые предположения, систему ценностей, этические нормы* и т.д., можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение персонала.

Культура имеет три основных источника формирования:

1. Убеждения, ценности и представления основателей организации;
2. Коллективный опыт, полученный персоналом при развитии организации;
3. Новые убеждения, ценности и представления, привнесённые новыми членами организации и руководителями.

Процесс формирования организационной культуры связан с процессом возникновения группы или коллектива работников. Без группы нет и культуры. Развитие группы и формирование культуры можно рассматривать как две стороны одной медали, причём оба эти процесса являются следствием действий лидеров и коллективного опыта.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию и ее культуру. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две важные проблемы:

- 1) *внешняя адаптация*: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции.
- 2) *внутренняя интеграция*: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Внешняя адаптация и выживание связаны с нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей через взаимодействие с внешней средой. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакция на успехи и неудачи.

К основным проблемам *внешней адаптации и выживания* относятся следующие:

Миссия и стратегия: определение миссии организации и выбор стратегии исполнения этой миссии. Используя выработанный совместный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их деятельности. Люди должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что просто декларируется. Это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии;

Цели: установление главных целей, их декомпозиция и внутреннее принятие работниками;

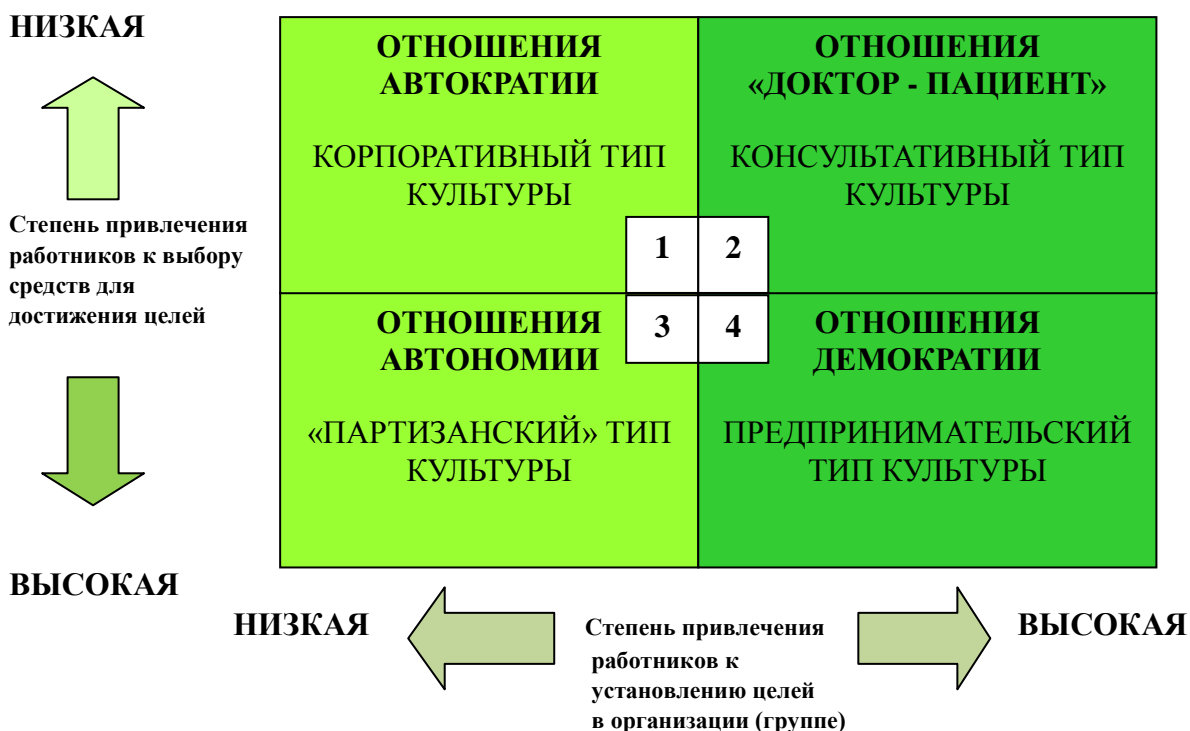
Средства: методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности;

Контроль: установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры;

Корректировка поведения: создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач; определение того, какая стратегия будет использована при отклонении от целей.

В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в-третьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое. В зависимости от степени привлечения работников к установлению целей

организации и выбору средств их достижения выделяют соответствующие типы культуры: *корпоративный, консультативный, партизанский, предпринимательский* (см. рисунок 4.3).



Типовые примеры:

- 1 – Традиционно управляемая организация с централизованной структурой.
- 2 – Институты социальных и других услуг (лечебные и учебные учреждения).
- 3 – Кооперативы, творческие союзы.
- 4 – Группы и организации, управляемые «по целям» или «по результатам», организации со структурой перевернутой пирамиды.

Рисунок 4.3 – Типы культур в зависимости от отношения к власти в организации (по Р. Акоффу)

То, каким образом решаются указанные выше вопросы выживания организации во внешней среде, оказывает серьёзное влияние на её *внутреннюю интеграцию*. Процесс *внутренней интеграции* связан с нахождением способов совместной работы и сосуществования в организации.

Элементами внутренней интеграции являются:

- **Общий язык и концептуальные категории** (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);
- **Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее** (установление критериев членства в организации, и ее группах);
- **Власть и статус** (установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);
- **Личностные отношения** (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками с учетом их возраста, пола, образования, опыта и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе);

- *Награждения и наказания* (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);
- *Идеология и религия* (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни; вера как средство снятия стресса).

Формированию эффективной организационной структуры будет способствовать соблюдение ряда принципов, представленных в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Принципы формирования организационной культуры

Принцип	Содержание принципа
Комплексность представлений о назначении организации	Культура должна выражать не только отношения между членами какой-либо организации, но и комплексное представление о назначении данной организации целом: в частности ее цели, характере продукции, рынки
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования организационной культуры должно предшествовать определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желательны для данной организации
Отрицание силового воздействия	Нельзя искусственно насаждать в какой-либо экономической системе со слабой культурой, культуру сильную, и наоборот
Комплексность оценки	Оценка воздействия культуры на эффективность функционирования экономической системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния
Историчность	Культура организации не поддается манипулированию и складывается годами

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения (см. рисунок 4.4).

Охарактеризуем содержание каждой группы выделенных факторов формирования и развития организационной культуры.

1. *Личностно-поведенческие факторы* - это аспекты и характеристики поведения руководителя и членов организации: личность лидера; управленческие акценты; индивидуально-поведенческие и профессиональные характеристики работников.

2. *Структурно-нормативные факторы* — это факторы, обусловленные структурой, целями и сложившейся нормативной практикой. Они, влияя на организационную культуру, закрепляются в сознании работников и, таким образом, сами становятся ее элементами. К данной группе факторов относятся: миссия, цели и стратегия организации; структура организации; коммуникационные каналы и организационные процедуры; история организации; принципы стимулирования; принципы отбора, продвижения и увольнения работников.

3. *Внешние факторы* — это, прежде всего, экономико-политические условия, в которых действует организация: влияние государства на экономику и рынок, деятельность законодательных и правоохранительных органов; действия конкурентов; особенности потребительской среды и др.

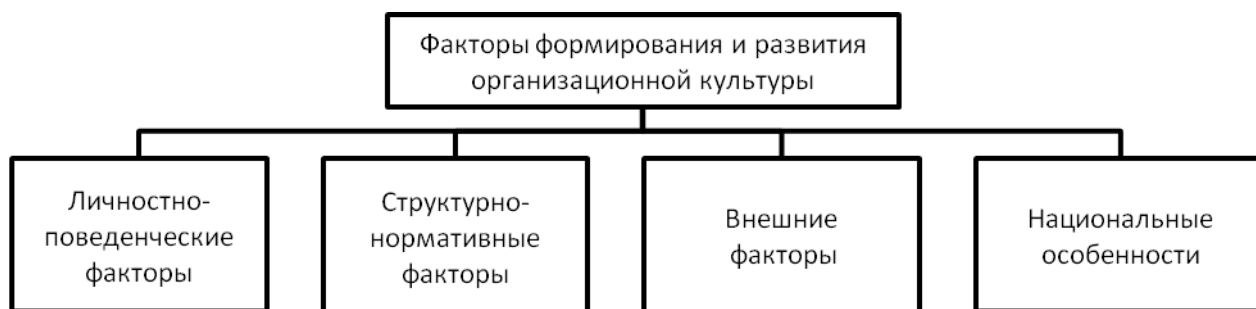


Рисунок 4.4 – Факторы формирования и развития организационной культуры

4. Особая группа факторов, оказывающих зачастую определяющее влияние на организационную культуру — это *национальные особенности*. Важнейшие из аспектов национальных культур, оказывающие влияние на организационную культуру будут рассмотрены в вопросе 4.8 данной темы.

Принятие организацией определенной культуры может быть связано со стадией жизненного цикла организации, а также со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений и т.п. Известно, что организациям наукоемких производств присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в организациях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания. В *Приложении Г* представлена специфика организационной культуры в зависимости от сферы деятельности организации.

По мнению экспертов, наибольшей силой влияния на культуру организации обладают следующие факторы:

- ✓ *сфера деятельности организации (25%);*
- ✓ *национальная культура (25%);*
- ✓ *личность создателя организации (20%);*
- ✓ *стадия жизненного цикла (10%);*
- ✓ *размер организации (10%);*
- ✓ *уровень образования и квалификации работников (10%).*

Этапы формирования организационной культуры

Выделяют следующие этапы формирования эффективной организационной культуры.

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей.

2. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся культуры принятой руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью устранить проявление негативных ценностей и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействия на организационную культуру и внесение необходимых изменений.

4.4.2. Поддержание организационной культуры

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, привносят в нее элементы другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, т.к. последняя влияет на интенсивность проявления определенных образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя характеристиками:

- «толщина» культуры;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

Сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты и имеет более глубокое влияние на поведение персонала в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура может быть препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается, что лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Для поддержания организационной культуры организация может использовать следующие методы (см. рисунок 4.5).

1. Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

2. Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях руководители и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант.

3. Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются работниками подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

4. Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может укрепляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных

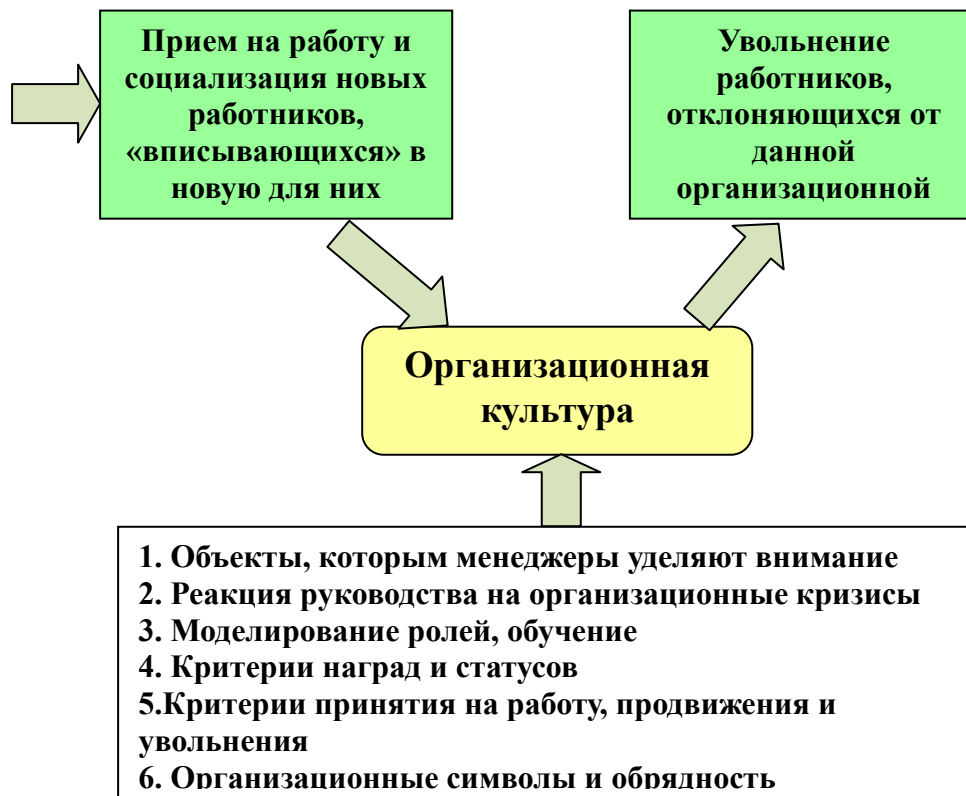


Рисунок 4.5 – Методы поддержания организационной культуры

руководителей и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем, практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

5. Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. Важно чтобы в кадровой политике были четко установлены принципы и критерии принятия на работу, служебно-профессионального продвижения и увольнения. То, из чего исходит организация, регулируя кадровые процессы, должно быть согласовано с основными ценностями организационной культуры и известно работникам.

6. Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды, становящиеся частью организационной истории, но также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. *К обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения (таблица 4.2). *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры.

Таблица 4.2 - Типы организационных обрядов

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд продвижения	завершения базового обучения, переподготовки и т.п. (торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождение в новую роль
Обряд ухода	увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	Сокращает власть и статус
Обряд усиления	выявления лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус
Обряд обновления	развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	Изменение стиля работы руководства
Обряд разрешения конфликта	достижения договоренности, компромисса, введения конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе
Обряд единения	признания существующего положения удовлетворительным (празднование юбилеев на работе)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе

4.4.3 Изменение организационной культуры

Если содержание организационной культуры не обеспечивает эффективного поведения работников встает вопрос об изменении культуры.

Значительные изменения организационной культуры могут быть обусловлены следующими обстоятельствами:

- необходимостью повышения организационной эффективности и морали;
- изменением миссии организации;
- усилением конкуренции;
- значительными технологическими преобразованиями;
- изменением конъюнктуры рынка;
- включением организации в процессы поглощения, слияния, либо образования совместного предприятия;
- быстрым ростом организации;
- вступлением во внешнеэкономическую деятельность, либо ее расширением.

Методы изменения организационной культуры затрагивают те же аспекты, которые мы рассматривали при характеристике методов ее поддержания.

Методы изменения организационной культуры.

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение целевых установок в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;

– смена организационной символики и обрядности.

Главной целью изменения организационной культуры является *формирование определенного устойчивого поведения работников*, так как перемены в их поведении оказывают влияние на организационную культуру.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении персонала и в организационной культуре (см. рисунок 4.6).

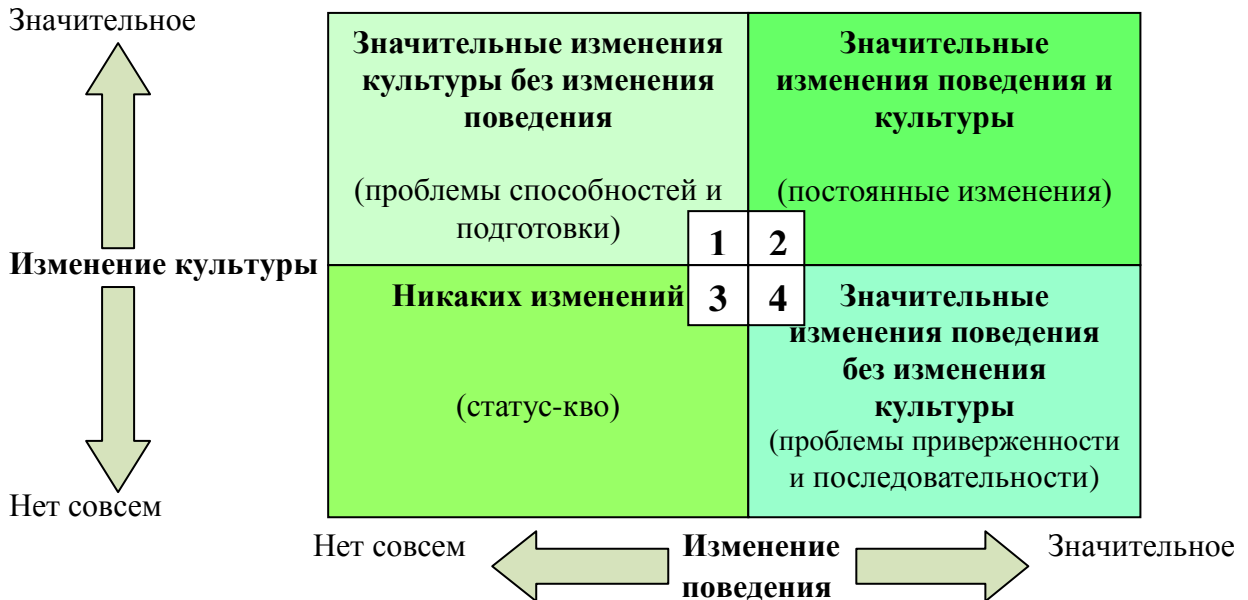


Рисунок 4.6 – Возможные сочетания взаимодействия изменений поведения и культуры (по В. Сате)

Первое сочетание характеризуется изменениями в культуре без изменений в поведении (*квадрант 1*). В этом случае работники, поменяв отношение к некоторым верованиям или ценностям не склонны что-либо менять в собственном поведении. Например, люди знают, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений, чтобы изменить свое поведение. Практика показывает, что решить эту проблему можно путем обучения.

Второе сочетание представляет ситуацию, когда *изменения происходят и в области поведения, и в области культуры (квадрант 2)*. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему верят в благотворность перемен и дорожат возможностью по-новому делать свою работу. *Устойчивость возникает из-за того, что поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга*. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение т.к. люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше.

Третье сочетание обобщает ситуации изменения поведения работников без изменений в организационной культуре (*квадрант 4*). В этом случае один или более членов организации, а может даже группа или группы работников, убеждены в необходимости организационных перемен, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния инициаторов перемен, изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений

формально будут вынуждены следовать выбранному курсу, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые категории организационной культуры (предположения, верования и ценности).

Главная проблема в этой ситуации - это *отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры*. Люди вынужденно меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять вознаграждение, либо из конформистских соображений, а не потому, что они глубоко верят в правильность перемен и ценят новые возможности.

Для принятия работниками новых верований и ценностей используется два подхода (см. рисунок 4.7).

Первый подход предполагает воздействие на человека через процессы поведения, обоснование поведения, культуру коммуникаций (процессы 1, 2 и 3). *Второй подход* основан на включении и социализации новых работников в организацию и увольнение из организации работников, несоответствующих ее культуре (процессы 4 и 5).



Рисунок 4.7 – Модель воспроизводства организационной культуры (по В. Сате)

Изменения в культуре организации сопряжены с рядом трудностей, особенно, если эти перемены затрагивают *базовые предположения, ценности и верования*. Сопротивление изменениям тем выше, чем эти изменения радикальнее, сильнее старая культура и выше скорость изменений (медленные перемены проходят легче).

Изменения в культуре могут либо предшествовать изменениям в поведении, либо следовать за ними. Первое происходит при безусловных доказательствах значительного преимущества новых базовых предположений и ценностей по сравнению со старыми. В этом случае от людей требуется одно - приобретение новых знаний, компетенций и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В случаях, когда преимущества новых предположений и ценностей не очевидны, изменения культуры следуют за изменениями поведения. Нередко изменения

организационной культуры намного отстают от изменений в поведении людей или вовсе не происходят. В таких случаях специалисты рекомендуют прибегать к помощи «агентов изменений», которые помогут провести изменение организационной культуры в желаемом направлении.

Не всегда возможно зафиксировать свершившийся факт изменения организационной культуры, поскольку перемены происходят в умах людей и о них трудно судить с уверенностью. Но если после ухода лидера – проводника обновленной культуры – люди в организации продолжают вести себя по-новому, можно твердо утверждать, что изменение культуры состоялось.

4.5. Управление организационной культурой

Процесс формирования и развития организационной культуры может оказаться безуспешным, неэффективным, если отсутствует управление этим процессом.

Независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой на основе двух подходов:

1) воздействие сверху. Руководитель - лидер обозначает и претворяет в жизнь базовые предположения и ценности организации, что должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации.. Важно, чтобы лидер очевидно демонстрировал искренние личные обязательства по отношению к ценностям, в которые он верит. Используемые для этого приемы: публичные заявления, выступления и личный пример лидера, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям.

2) воздействие на культуру с нижних уровней организации. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации. *Второй подход* требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. Используемые средства: символы и объекты материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает использование атрибутов поверхностного уровня для влияния на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и ее усилению.

Управление процессом формирования и развития организационной культуры включает в себя:

1. *Планирование процесса формирования (развития) организационной культуры.* Содержанием этой функции является выбор стратегии развития организационной культуры, разработка программы и планирование работ в рамках выбранной стратегии.

2. *Организация и координация исполнения работ по формированию (развитию) организационной культуры* предполагает организационное закрепление работ за соответствующими подразделениями и работниками, составление приказов, распоряжений, графиков работы, другой документации, финансовое обеспечение программы формирования (изменения) организационной культуры.

3. *Контроль выполнения работ.*

4. *Мотивации работников* всех уровней к активному участию в процессе реализации программы формирования и развития организационной культуры. В таблице 4.3 представлена рекомендуемая система мотивации формирования и развития организационной культуры.

Таблица 4.3 – Система мотивации формирования и развития организационной культуры

Категория персонала	Действия (обязанности) в ходе формирования и развития организационной культуры	Основные мотивирующие факторы
Генеральный директор	Демонстрация приверженности первого руководителя проводимым изменениям. Проведение регулярных семинаров и совещаний по основным положениям организационной культуры.	Улучшение результатов деятельности организации при малых затратах. Развитие творческого потенциала. Повышение доверия со стороны персонала. Улучшение имиджа и репутации организации.
Руководители высшего звена	Обеспечение кадрами. Организация приемных дней и часов для работников. Рассмотрение рацпредложений. Проведение совещаний с работниками. Поощрение внесения рацпредложений. Делегирование полномочий. Организация/улучшение мест питания, отдыха, парковок.	Большая информированность о подразделениях, работниках, их, способностях, потенциале. Рост доверия со стороны работников подразделений. Улучшение работы подразделений. Поступление новых идей от работников.
Руководители среднего звена (начальники цехов, отделов)	Соблюдение новых правил и требований. Контроль соблюдения правил работниками. Помощь во внесении рацпредложений, поощрение инициативы. Делегирование полномочий. Стимулирование обучения, ротации персонала	Повышение в должности, перевод на более интересную работу. Улучшение психологического климата Усиление коллективизма. Снижение текучести кадров. Повышение уровня образования, квалификации персонала. Улучшение работы подразделения
Руководители нижнего звена (начальники участков, бюро, секторов)	Повышение квалификации, ротация. Соблюдение новых правил и требований. Проявление инициативы. Помощь подчиненным в работе. Делегирование полномочий. Проведение совещаний, совместных мероприятий	Премии, путевки. Улучшение работы подразделения. Улучшение психологического климата. Карьерный рост
Работники	Внесение рацпредложений. Проявление инициативы. Обучение, ротация Участие в совещаниях, мероприятиях, соблюдение новых правил и требований	Премии, путевки. Карьерный рост Улучшение условий труда

Для руководителей вновь создаваемых организаций следует иметь в виду, что организационная культура возникает в любом случае, даже без вмешательства руководства, с момента создания организации. Такая неконтролируемая организационная культура может оказаться фактором, препятствующим успешному функционированию и развитию организации. Поэтому с момента создания организации руководству необходимо целенаправленно формировать организационную культуру и управлять ею.

Субъектом управления формированием и развитием организационной культуры могут выступать:

- 1) для крупных организаций – специальное структурное подразделение (отдел, бюро) в рамках службы управления персоналом. Система управления

формированием и развитием организационной культуры чаще всего входит в состав службы управления персоналом и подчиняется руководителю этой службы. Это объясняется спецификой функций-задач организационной культуры, которые связаны с функциями системы управления персоналом;

- 2) для средних организаций – временная рабочая группа, возглавляемая специально назначенным руководителем;
- 3) для малых предприятий – сторонние консалтинговые организации, специалисты из университетов.

4.6. Оценка состояния и эффективности организационной культуры

4.6.1 Оценка состояния организационной культуры

4.6.2 Измерение влияния культуры на организацию

4.6.3 Анализ соответствия культуры принятой стратегии

4.6.1 Оценка состояния организационной культуры

В тех организациях, которые достаточно длительное время функционируют на рынке, определенная организационная культура уже сформировалась. Поэтому прежде чем принимать решения по ее развитию, следует произвести оценку существующей организационной культуры. Такая оценка позволит:

- выявить характеристики и элементы организационной культуры, которые в наибольшей степени препятствуют росту эффективности организации, или максимально этому способствуют;
- обосновать направления изменений в существующей культуре, определить их приоритетность, составить программу необходимых мероприятий для их осуществления.

Комплексный подход к оценке организационной культуры включает:

1) *оценку системы управления формированием и развитием организационной культуры;*

2) *определение типа организационной культуры.*

Оценка системы управления формированием и развитием организационной культурой должна проводиться по трем аспектам:

1) *функциональному. Показатели оценки функционального построения характеризуют, насколько полно реализуются функции управления организационной культурой;*

2) *элементному. Показатели уровня элементного построения и ресурсного обеспечения должны оценить, как обеспечена система необходимыми ресурсами и насколько полно они используются;*

3) *организационному. Показатели оценки организационного построения системы должны оценить насколько прогрессивной является структура управления формированием и развитием организационной культурой.*

Знание типа организационной культуры позволяет выявить ее характерные черты, особенности управления, тенденции развития, положительные и отрицательные характеристики, соответствие условиям внутренней и внешней среды.

Рассмотрим возможный подход к определению типа организационной культуры. В качестве параметров определения типа организационной культуры могут использоваться (см. таблицу 4.4):

Таблица 4.4 – Характеристика типов организационной культуры

Основание выделения типа	Тип организационной культуры	Краткая характеристика типа
Внутренний/внешний фокус	<i>Интровертная</i>	Акцентирование внимания на внутренней среде и отношениях организации
	<i>Экстравертная</i>	Акцентирование внимания на внешней среде и отношениях организации
Индивидуализм/коллективизм	<i>Культура индивидуализма</i>	Приоритет личного успеха, карьеры, индивидуализм работников
	<i>Культура коллективизма</i>	Преобладание коллективных решений, приоритет интересов организации над личными интересами, формирование команд
По стилю управления	<i>Бюрократическая</i>	Жесткая иерархическая вертикаль власти, четкий ограниченный круг обязанностей работников и подразделений; централизация управления; низкий уровень делегирования полномочий; ограниченное внедрение инноваций
	<i>Инновационная</i>	Децентрализация управления; развитие делегирования полномочий; ориентация на постоянные инновации; поддержка и развитие инициативы работников; высокий уровень кооперации и сотрудничества

- **внутренний/внешний фокус:** ориентация внимания организации на внутренней/внешней среде, то есть определение приоритетности внутренних или внешних связей и отношений организации;
- **индивидуализм/коллективизм:** преобладание черт индивидуализма или коллективизма в управлении организацией;
- **стиль управления:** бюрократический или инновационный.

Диагностика организационной культуры по указанным параметрам может быть проведена на основе метода балльных экспертных оценок [5, с. 83-93]. На практических занятиях Вы познакомитесь и с другими подходами к выделению типов организационной культуры.

Для крупных организаций определение типа организационной культуры целесообразно осуществлять для каждого структурного подразделения, что позволит установить сопоставимость культур различных подразделений друг с другом и с культурой всей организации. Это поможет прояснить причину существующих конфликтов и напряженных отношений между подразделениями, отсутствия кооперации и сотрудничества между ними. Эта причина может корениться именно в культурных различиях.

Так, например, отделы маркетинга, продаж, информационных технологий в большей степени взаимодействуют с внешней средой и у них, скорее всего, будет явный приоритет внешнего фокуса. Производственные отделы, цехи фокусируют внимание на внутренних связях и процессах производства. Отделы технологов, конструкторов также обладают своими специфическими чертами. Работники этих подразделений, как правило,

имеют высшее образование, нередко ученую степень, это творческие люди. Они часто стремятся работать ради науки.

Важно иметь в виду, что не следует пытаться унифицировать организационную культуру различных подразделений. В крупных организациях неизбежно различие в культурах. Поэтому следует создавать условия для их продуктивного сосуществования для достижения единой цели организации.

Следует также учитывать, что для организаций, осуществляющих разные виды экономической деятельности, будет в большей степени характерен тот или иной тип организационной культуры. Например, в организациях относительно стабильных сфер деятельности (нефтедобывающей, энергетической) могут преобладать черты бюрократической коллективистской культуры с внутренней ориентацией. В организациях, действующих в динамичной среде (финансовая сфера, страхование, информационные технологии) – внешняя направленность, инновационность.

4.6.2 Измерение влияния культуры на организацию

Существуют различные подходы к выделению *набора переменных*, на основе которых можно изучать влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные включаются в анкеты и вопросники, используемые для описания культуры той или иной организации.

Влияние организационной культуры на развитие и деятельность организации широко рассматривался зарубежными исследователями. Рассмотрим основные модели, позволяющие проводить такой анализ.

Модель Питерса –Уотермана. Американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотерман, изучив деятельность успешных американских компаний, выявили связь между организационной культурой и успехом в работе организации. Ими были установлены следующие ценности организационной культуры, которые способствуют успеху организации:

Вера в действия. Согласно этой ценности решения принимаются даже в условиях нехватки информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

Связь с потребителем. Центральным моментом организационной культуры является удовлетворенность потребителя.

Автономия и предприимчивость. Эта ценность предполагает поощрение самостоятельности и инициативы подразделений и работников.

Производительность зависит от человека. Человек воспринимается как важнейшая ценность и главный источник производительности и эффективности.

Знай то, чем управляешь. В соответствии с этой нормой руководители организации регулярно посещают управляемые ими объекты и непосредственно общаются с подчиненными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь. Строгая ориентация на основную деятельность, диверсификация не поощряется.

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешных организаций является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшой штат управленческих работников, особенно в высшем эшелоне.

Сочетание гибкости (за счет минимума контроля и вмешательства руководства) и ***жесткости*** (за счет общих ценностей) в организации.

Модель Парсонса. Американский социолог Т. Парсонс разработал обобщенную модель взаимосвязи организационной культуры и результатов деятельности организации – модель AGIL. Модель разработана на основе выделения определенных функций,

которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре и дали название модели — AGIL:

- адаптация (Adaptation);
- достижение целей (Goal Achievement);
- интеграция (Integration);
- легитимность (Legitimate).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Т. Парсонс называет ценности организации наиболее важным средством выполнения указанных функций. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

4.6.3. Анализ соответствия культуры принятой стратегии

Организационную культуру следует рассматривать как важный стратегический инструмент, который ориентирует все подразделения на общие цели, мобилизует инициативу персонала, облегчает общение между работниками. Каждая организация должна оценить соответствие ее стратегий, существующей организационной культуре.

Для такой оценки необходимо разложить стратегию организации на составные части (задачи) в виде развернутой программы стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, можно исследовать соответствие организационной культуры выбранной стратегии по двум критериям:

- 1) важность каждой задачи для успеха данной стратегии;
- 2) совместимость между задачей и тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить.

Матрица, представленная на рисунке 4.8, позволяет определить степень риска применения выбранной стратегии в условиях имеющейся организационной культуры. Используя матрицу, проводят позиционирование каждой задачи на поле матрицы на основе управленческого опыта и интуиции (экспертная оценка). Это позволяет определить задачи, для реализации которых организационная культура создает значительные барьеры.



Рисунок 4.8 – Матрица оценки «культурного» риска (по Г. Шварцу и С. Дэвису)

Г. Шварц и С. Дэвис определили четыре подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и организационной культуры:

- 1) *игнорирование* культуры, серьезным образом препятствующей эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии. Это вариант действий редко приводит к успеху;
- 2) *система управления подстраивается* под существующую в организации культуру. Этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;
- 3) *предпринимаются попытки изменить* культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее трудный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть основным для достижения долговременного успеха организации;
- 4) *изменяется стратегия* с целью ее подстраивания под существующую культуру.

Согласно выводам Г. Шварца и С. Дэвиса, все усилия должны быть направлены на минимизацию возникающего риска. Для обеспечения допустимого уровня культурного риска организация может использовать комбинацию трех последних подходов: изменение системы управления, изменение культуры, и изменение стратегии.

4.7. Лидерство в развитии организационной культуры

Лидерство и культура представляют собой два взаимосвязанных понятия. Лидерство является единственным фактором, в рамках которого удается сознательно воздействовать на развитие организационной культуры. Лидеры определяют культуру. Если они не будут управлять организационной культурой, в которой существует персонал организации, культура будет управлять ими. Если лидеры обращают внимание на слишком многие вещи или непоследовательны в выборе объектов своего особого интереса, подчиненные используют другие сигналы или собственный опыт, чтобы определить, что на самом деле считать действительно важным. Как следствие в организации возникает широкий спектр представлений и формируется большое количество субкультур.

Понятие «лидерство» не тождественно понятию «менеджмент», хотя они пересекаются в организационной культуре. Лидер – это тот, кто:

- задает направление развития организации;
- вдохновляет;
- создает команды;
- является примером;
- признан окружением и командой.

Лидерство формируют три элемента:

- **лидер**: особенности личности и характера;
- **ситуация**: частично постоянная, частично переменная;
- **группа**: последователи, их потребности и ценности.

Выделяют три пересекающихся круга потребностей организации, удовлетворению которых содействует лидер:

- **задача**: выполнить общую задачу;
- **команда**: сохранить или поддержать команду (группу, коллектив);
- **личность**: способствовать реализации личных потребностей каждого члена группы (коллектива).

Чтобы эффективно функционировать в сложной среде, организации требуют такого лидерства и такой организационной культуры, которые могут обеспечить устойчивое развитие за счет приобретения способности к адаптации, устойчивости и в тоже время готовности к изменениям, творчеству, инновациям.

В литературе существуют различные подходы к классификации лидерства. Наиболее распространенным является подход, в соответствии с которым выделяют:

1) *харизматическое, или трансформирующее лидерство*, описанное Максом Вебером. Это динамичное лидерство, способное изменить потребности и стремления последователей, разделяющих потребности лидера;

2) *транзакционное лидерство* – менее динамичное, использует экономические и дисциплинарные методы для достижения организационной эффективности. Опирается на свой статус в группе или в организации и на позиции работников относительно друг друга;

3) *ситуационное лидерство* (Мак Грегор, В. Врум) проявляется в трудных реальных ситуациях. Процедура принятия решений лидером зависит от конкретной ситуации и может характеризоваться как авторитарным, так и партисипативным (совместным) стилем руководства. Большинство исследователей рассматривают партисипативный стиль как предпочтительный для повышения гибкости и конкурентоспособности организации.

Успешные лидеры должны сочетать в себе три важные силы: *знание, доверие, власть*. Главные требования к лидеру – постоянное приобретение знаний и создание климата, способствующего раскрытию потенциала персонала. Признаки культуры творческих и успешных людей:

- обладают хорошо развитым абстрактным мышлением;
- способны принимать противоположности;
- обладают высокой эмоциональной устойчивостью в сложных ситуациях;
- опираются на факты в своей деятельности и стремятся дать им интерпретацию;
- оптимистичны;
- позитивно воспринимают неожиданные, незапланированные события;
- уверены в себе и в том, что делают, независимо от результата.

Организационная культура представляет собой постоянно развивающийся и совершенствующийся социальный феномен. Однако на разных стадиях организационного развития организационная культура выполняет разные функции, и вследствие этого лидеры на каждой стадии решают разные задачи.

На *этапе формирования* организации лидеры (основатели организации) определяют:

- миссию организации;
- основы взаимодействия с внешней средой (внешняя адаптация);
- критерии членства в организации;
- решение проблемы внутренней интеграции.

На этом этапе лидеры уверенно задают те или иные предположения, ценности, воззрения работникам и партнерам, воспринимающих их с высокой степенью доверия, пока эти представления не утратят своей значимости.

На *стадии среднего возраста* организации культура становится более разнообразной: в ней формируется множество субкультур. Правда к этому времени у лидеров имеется уже гораздо больше рычагов для преобразования организационной культуры. Лидер может стимулировать формирование и разнообразие субкультур, или посредством избирательного воздействия, уменьшать их количество и тем самым определять единое направление эволюции организационной культуры.

На *стадии зрелости и упадка* организации культура нередко становится частично дисфункциональной и может быть изменена при помощи более интенсивных мер, таких как преобразования.

Для выполнения усложняющихся задач управления организационной культурой нужны профессиональные и компетентные менеджеры. В управлении развитием организационной культуры менеджерам рекомендуется:

- обращать особое внимание на субъективную организационную культуру. Укоренившиеся в людях предположения и ценности могут потребовать длительных и трудных изменений в системе управления;
- поддерживать и периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых ценностей и усиления культуры;
- с осторожностью относиться к предложениям, реализация которых требует существенных и быстрых изменений действующей организационной культуры или введения новой организационной культуры;
- уделять внимание важным организационным символам (название организации, логотип, лозунги);
- анализировать истории, рассказываемые в организации с целью выяснения кто их герои и как их можно использовать для поддержания и развития организационной культуры;
- опираться на ценности организационной культуры при осуществлении повседневных действий.

4.8. Взаимодействие национальной и организационной культур

Выше в данной лекции отмечалось, что национальная культура является одним из важных факторов, определяющих черты организационной культуры. В условиях глобализации и интернационализации экономики понимание особенностей национальной культуры других стран, способность адаптироваться к их культурным различиям является важным фактором, определяющим эффективность международного бизнеса и сотрудничества. Национальная культура существенно влияет на поведение людей и принятие решений в организации.

Национальная культура — основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны.

Ядром организационной культуры являются базовые предположения и ценности, которые в значительной степени формируются под влиянием национальной культуры. Принадлежность к национальной культуре *неизменная и недобровольная*. Ценности национальной культуры приобретаются в раннем возрасте в семье, затем в школе, в процессе воспитания, влияния религии и др. Базовые ценности национальной культуры, сложившиеся у человека трудно поддаются изменению. В отличие от национальной культуры принадлежность к организации и ее культуре *основана на временном и добровольном участии*. Организационная культура усваивается только в процессе социализации в организации.

Поскольку ценности, обусловленные национальной культурой, трудно поддаются изменению, системы менеджмента должны их учитывать. Эта связь проявляется в виде закона соответствия менеджмента менталитету.

Закон соответствия менеджмента менталитету устанавливает, что определенной ментальности, каждой конкретной черте национального характера, стороне менталитета в целом соответствуют адекватные формы, виды, системы менеджмента.

В практике управления важно помнить, что национальная культура влияет на культуру организации и понимать насколько элементы разных национальных культур совместимы в рамках одной организации.

Одним из широко известных подходов к изучению национального в организационной культуре является подход, разработанный голландским ученым Гиртом Хофстеде. Г. Хофстеде опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников сначала в 40, а затем более чем в 60 странах мира об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях

и профессиональных предпочтениях. Анализируя результаты исследования, Г. Хофстеде выявил значительные различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в организационных ценностях и отношениях объясняются национальной культурой.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофстеде выделил четыре основных параметра, характеризующих организационную культуру [4, с. 313 - 322]:

- **дистанция власти** (от малой до большой) — степень, в которой люди, не имеющие власти или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется неравномерно. Там где этот индекс высок, общество спокойно воспринимает асимметрию в обладании властью. Там где этот индекс низок, преобладает точка зрения, что люди должны иметь равные права и возможности изменить свой статус;

- **коллективизм — индивидуализм.** Индивидуализм характеризует общество, в котором связь между индивидами незначительна: предполагается, что в первую очередь каждый заботится о себе и семье, допускается и поощряется индивидуальное принятие решений и активность. Коллективизм характеризует общество, в котором люди от рождения растут и развиваются в сильных, сплочённых группах; эти группы заботятся и оберегают «своих» на протяжении всей жизни в обмен на безоговорочную лояльность. Там где индекс индивидуализма высок – общество придает особое значение индивидуальности. Низкое значение данного параметра означает, что общество придает ведущее значение роли группы;

- **женственность — мужественность.** Мужественность – это степень важности для общества ценностей, которые традиционно считаются мужскими: напористость, самоуверенность, честолюбие, ориентация на достижение успеха и материального благополучия. Женственность – характерна для общества, в котором различие ролей мужчин и женщин несущественно; мужчины и женщины могут быть в одинаковой мере сосредоточены и на материальном успехе и на обеспечении качества жизни. В обществах, где проявление мужественности высоко, роли полов четко разграничены и ценности мужественности преобладают;

- **тенденция к избеганию неопределённости** - степень в которой общество допускает существование неопределенности и работа в условиях риска дискомфорта. Там где этот параметр высок, общество стремится избегать неопределенности. Низкое значение этого параметра свидетельствует о том, что общество чувствует себя комфортно при наличии высокой степени неопределенности и открыто неизвестному.

Названные параметры позволяют охарактеризовать любую организацию и выявить ведущий тип организационной культуры. На основе различного сочетания этих параметров автор провел культурное «картирование» организаций многих стран мира.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы, особенно при формировании системы управления персоналом в транснациональной компании.

Следует отметить, что особенности национальной культуры наиболее глубинны и трудно поддаются коррекции. Данное обстоятельство важно учитывать при формировании и развитии организационной культуры. В таблице 4.5 представлены результаты исследования Г. Хофстеде по ряду стран.

Результаты исследования Г. Хофстеде показали, что наиболее высокая дистанция власти характерна для латинских, азиатских и африканских стран, а наиболее низкая - в Австрии, Израиле. Индивидуализм преобладает в развитых и западных странах, в то время

Таблица 4.5 - Особенности национальных культур по Г. Хофстеде [7, с. 72-76]

Страна	Дистанция власти	Индивидуализм	Мужественность	Стремление избежать неопределенности
США	40	91	62	46
Германия	35	67	66	65
Япония	54	46	95	92
Беларусь	70	44	58	70
Россия	35	39	47	40

как коллективизм – в менее развитых и восточных, Япония занимает промежуточное положение. Наиболее высокий показатель мужественности - в Японии, в нескольких европейских странах (Австрия, Германия, Швейцария), а наиболее низкий – в скандинавских странах и в Голландии. Показатель стремления избежать неопределенности самый высокий в латинских странах, Японии и странах, говорящих на немецком языке, а самый низкий – в англоговорящих и скандинавских странах.

У. Оучи предложил модель организации, в которой соединил преимущества японской и американской культур. Такое объединение рождает эффективный вариант культуры деловой организации типа «Z».

Свое исследование У. Оучи построил на сравнительном анализе семи *переменных* организационной культуры:

- 1) обязательства организации по отношению к своим членам;
- 2) оценка выполнения работы;
- 3) планирование карьеры;
- 4) система контроля;
- 5) принятие решений;
- 6) уровень ответственности;
- 7) интерес к человеку.

Эти семь сравниваемых переменных представлены в таблице 4.6.

Обязательства по отношению к работникам. Согласно У. Оучи, все три типа организации высоко ценят низкий уровень текучести кадров. Увольнения применяются только в случае крайней необходимости. Однако то, как поддерживается эта культурная ценность, различает эти три типа организаций. Если в Японии в этих целях чаще используется система пожизненного найма, то американские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный найм. Хотя на практике большинство американских рабочих и служащих строят свою жизненную карьеру, меняя небольшое количество компаний.

Таблица 4.6 - Модель организации типа «Z» У. Оучи

«Культурные» переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка работы и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широко специализированная	Умеренно специализированная	Узкоспециализированная

Система контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Оценка работы и продвижение. Все три типа организаций проводят эту работу, используя как количественные, так и качественные оценки. Однако временной лаг и его влияние на карьеру имеют различия. Так, в «чисто» американской организации ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей.

Планирование карьеры. Количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций значительно отличает японского и американского менеджеров. «Третий» путь предлагает разнообразить карьеру менеджера в рамках трех — пяти функций.

Система контроля. Без контроля не обходится ни одна организация. Однако каждая организация решает это по-своему. Если типичная американская организация имеет четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности, то для «идеальной» модели предлагается в основном японский подход, когда контроль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы. Одним из наиболее эффективных механизмов контроля является организационная культура.

Принятие решений. Предпочтение отдается японскому варианту, когда решения в организации принимаются на уровне группы и на консенсусной (все в основном согласны и принимают решения к исполнению) основе.

Уровень ответственности. Не в пример преимуществам группового консенсусного решения, модель У. Оучи предлагает для американской фирмы типа «Z» сохранять ответственность на индивидуальном уровне. В этом случае предполагается, что две разные культурные ценности (групповое решение и индивидуальная ответственность) должны ужиться друг с другом. Решается это во многих случаях через механизм участия в управлении, традиционно сохраняющего последнее слово в решении за менеджером. Американская индивидуальность при этом не страдает.

Интерес к человеку. Следуя японскому подходу, У. Оучи предлагает в варианте «Z» рассматривать личность в организации шире, чем просто работника, проявлять интерес к его домашней жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям и вдохновению. Типично американский подход видеть в индивиде только работника ограничивает возможности управления человеком в организации.

Модель У. Оучи получила на практике применение на ряде японских автомобильных заводах фирм «Тойота» и «Ниссан» в США. В тех случаях, когда компании систематически инвестировали в своих работников и их работу на протяжении длительного времени, наблюдались постепенные и значительные улучшения.

На практике менеджмент компаний использует разные подходы к преодолению культурных различий.

Американская корпорация INTEL для того чтобы сохранить свою организационную культуру, но при этом учесть различия в культурах различных стран, где работает она работает, как правило генеральным директором регионального подразделения назначается менеджер INTEL, а его заместителем местный менеджер.

Шведская компания ИКЕА работает по принципу унификации культуры. Приходя в другую страну, ИКЕА жестко требует соблюдения собственной культуры, если этого не происходит, работник увольняется.

Другая модель – политика невмешательства. Иностранная компания ставит цели, оставляет местный менеджмент, и требует достижения целей вне зависимости от местных различий.

4.9. Деловая культура

4.9.1 Деловая этика как основа деловой культуры

4.9.2. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами

4.9.2. Основы делового этикета

4.9.1 Деловая этика как основа деловой культуры

Понятие «деловая культура» не имеет однозначной трактовки. Некоторые ученые под данным термином подразумевают культуру распределения прибыли в организации между сотрудниками и теми, кто в целом что-то делал для появления этой прибыли. Однако более распространенным является мнение, в соответствии с которым под *«деловой культурой»* понимаются *определенные правила поведения в сфере деловой активности, организационные традиции и обычаи, деловой этикет и нормы поведения*. При формировании определенной деловой культуры в организации важно дать сотрудникам ясное понимание, зачем это делается. Если люди будут видеть, что соблюдение моральных этических норм что-то улучшает в их жизни, делает ее приятнее, повышает качество трудовой жизни, то они будут охотнее соблюдать правила.

Основу деловой культуры составляет *деловая этика*.

Понятие «этика» было введено древнегреческим ученым Аристотелем. В Древней Греции очень большое значение придавали морали и нравственности. По словам Аристотеля, именно этика помогает понять, что следует делать, а что нет.

Этика включает в себя систему *универсальных и специфических* (например, для какой-либо профессиональной деятельности) *нравственных требований и норм поведения*. Такими специфическими составляющими этики является *деловая этика, управленческая этика*.

Понятие этики в широком смысле подразумевает изучение и практическое применение нравственных и моральных норм поведения людей в обществе.

Этика возникла как *регулятор поведения человека* в обществе других людей. Такими регуляторами помимо этики являются право, экономика, политика и др. Этика отличается от них тем, что моральными регуляторами поведения является добрая воля человека, в то время как в праве, например, действуют запреты, наказания (штрафные, административные санкции), силовые методы (лишение свободы) и институты (тюрьмы).

Объектом этики (областью деятельности) является общество и человек, *предметом* (что изучает) – их мораль и нравственность.

Деловая этика устанавливает совокупность нравственных норм и правил, регулирующих поведение и отношение людей в профессиональной деятельности. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета.

Система этических норм деловой этики формируется с учетом:

- общечеловеческих этических принципов и норм;

- этических принципов национальной культуры;
- этики поведения определенной профессиональной группы, т.е. норм группового поведения, определяемых организационной культурой;
- требований, задаваемых конкретной ситуацией.

Все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики в широком смысле слова. К ним можно отнести уважение человеческого достоинства и личного статуса другого человека, честь, совесть, чувство долга, благородство, скромность, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т. п.

Принципы деловой этики - это обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой. Таких принципов десять:

1. *Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей организации* (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. *Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать честно, и открыто на всю страну в прессе и по телевидению* (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т.п.).

3. *Никогда не делай того, что не есть добро* (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. *Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества* (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. *Никогда не делай того, что не ведет к большому благу для общества, в котором ты живешь* (принцип основан на этике утилитаризма и практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллем).

6. *Ориентируйся на универсальное представление о том, что такое хорошо для себя и для других* (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. *Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других* (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

8. *Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат*. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. *Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе* (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. *Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию* (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов. Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Саух)

Декларацию Ко — «Принципы бизнеса». В Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур.

В преамбуле «Принципов бизнеса» говорится: *«Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».*

В качестве **главных принципов международного бизнеса** выделены следующие:

- *ответственность бизнеса:* от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- *экономическое и социальное влияние бизнеса:* к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- *этика бизнеса:* от буквы закона к духу доверия;
- *уважение правовых норм;*
- *поддержка многосторонних торговых отношений;*
- *забота об окружающей среде;*
- *отказ от противозаконных действий.*

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества — организациями, государством, обществом в целом. Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

4.9.2. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами

В Декларации Ко предложены также ключевые принципы взаимоотношений на микроуровне, т. е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

Так, во взаимоотношениях **организации с покупателями** ключевыми должны стать следующие принципы:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;
- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения **организации с владельцами (инвесторами)** должны строиться на следующих принципах:

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;
- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;
- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Принципы взаимоотношений с конкурентами:

- честная конкуренция, справедливое продвижение товаров и услуг;
- отказ от незаконных форм деятельности, нарушающих принципы равных возможностей для всех предпринимателей;

- отказ от неэтичных или несправедливых способов воздействия на партнеров или конкурентов и угроз их использования.

Этические нормы отношений организации с персоналом определяет *этика управления*. *Этика управления* – культура управления людьми в организации, обеспечивающая возможность достижения организационных целей, на основе уважения человеческого достоинства и содействия общественному благу.

Отношения *организации с персоналом* рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам использования рабочей силы.

Общепринятыми этическими принципами, как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются также следующие:

- «золотое правило менеджера» — в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких не желали бы видеть по отношению к себе;
- авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие — его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);
- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);
- справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);
- справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным — грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);
- максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом

существующих этических норм);

- терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;
- разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;
- постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

Одной из задач микроэтики является установление норм делового общения по вертикали: «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим основные из них:

- стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения;
- при возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины;
- если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас;
- замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам;
- критикуйте действия и поступки, а не личность человека;
- тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" — спрячьте критику между двумя комплиментами;
- никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах;
- не обрастайте любимчиками;
- никогда не давайте сотрудникам возможности заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение;
- соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение;
- поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом за счет руководителя;
- укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства;
- привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива;
- доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе;
- защищайте своих подчиненных и будьте им преданны. Они ответят вам тем же;
- выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего два фактора: 1) ситуацию; 2) личность подчиненного: кто перед вами — добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу;
- используйте правильные средства мотивации сотрудников и стремитесь избегать манипулирования ими. Существуют три критерия, помогающие правильно оценить средства мотивации: 1) люди, призывающие других к действиям, должны апеллировать к благородным побуждениям; 2) руководители не должны скрывать используемых ими способов управления мотивацией, ибо скрытые формы тождественны манипулированию. Если люди, на которых оказывается влияние, остаются в неведении о нем, значит, эти способы неправомерны и нечестны; 3) правильные методы поощряют людей к активному выбору, помогая в каждом конкретном случае выявить альтернативы, варианты, возможности. Они также способствуют принятию смелых решений.

Отношение «снизу-вверх» характеризуются, прежде всего, личностью подчиненного. Приведем ряд черт, свойственных хорошим подчиненным. Хорошие подчиненные:

- в отношении с начальством создают атмосферу взаимного стремления к выполнению поставленной задачи;
- достаточно уверены в себе, чтобы спорить с начальником и быть корректными оппонентами;
- исполняют приказы начальника, не становясь при этом раболепными;
- вносят свой опыт, умение и знания в работу коллектива, не стремясь занять место других его членов;
- верны своему начальнику и целям, стоящим перед коллективом, в то же время сохраняя способность трезвой оценки и конструктивной критики;
- уходят, когда становится очевидным, что они больше не могут поддерживать ценности и цели организации либо ее руководителя.

4.9.2. Основы делового этикета

Этика и этикет - понятия близкие, взаимозависимые, взаимодополняющие. Этика, естественно, понятие более широкое.

Этикет - система правил поведения в общественных местах, при контактах с другими людьми. Он касается всех форм человеческого общения, но, прежде всего, конечно, общения в сфере бизнеса. *Деловой этикет регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей.*

Общие принципы культуры поведения конкретизируются основными требованиями этикета: вежливость, корректность, тактичность, деликатность, скромность, естественность поведения, точность, обязательность. Для делового человека строжайшее соблюдение этих требований - основа достижения успеха.

Вежливость - доброжелательность, приветливость. Деловой этикет требует от человека улыбки, в каком бы затруднительном положении он не находился. В сфере деловых отношений вежливость считают экономической категорией, содействующей повышению прибыли, способом сохранить хорошие отношения, что оборачивается выгодой. Дефицит вежливости создает у людей ощущение дискомфорта, раздраженности, излишней нервозности, которые по правилам этикета необходимо сдерживать.

Корректность. В деловой практике часто приходится иметь дело с человеком, не заслуживающим уважения. Тогда на первый план выходит корректность, умение держать себя в рамках приличий в любых ситуациях. Грубость никогда не приносила хороших результатов. В успешных деловых отношениях важно проявлять исключительное внимание к собеседнику, для него нет ничего более лестного.

Тактичность и деликатность. Особое значение имеют тактичность и деликатность. Неизменным спутником и лучшим советником бизнесмена должна стать именно деликатность. Деликатность не должна быть излишней, превращаться в лстивость, приводить к ничем не оправданным восхвалениям.

Тактичность - чувство меры, которое необходимо соблюдать в личных и служебных отношениях, способность чувствовать границу, которую нельзя переступать во взаимоотношениях с людьми. Важно учитывать духовный мир окружающих, понимать то, что у людей может вызывать негативную реакцию.

Скромность. Очень важное требование этикета - скромность. Признак воспитанного человека - его поведение, приспособленное к окружающей обстановке, способность скромно держаться. Она свидетельствует о цельности личности, ее разностороннем внутреннем мире, умении всегда владеть собой, что располагает к человеку, способствует эффективному решению деловых вопросов.

Точность и обязательность. Важнейшее для делового этикета требование - точность и обязательность. Люди, умеющие ценить время, считают неприличным необязательность и неточность. Например, недопустимо заставлять человека ожидать более пяти минут, назначать встречу одновременно нескольким людям.

Пунктуальности и обязательности можно поучиться у японцев. Назначая встречу японцу на три часа, вы смело можете приходить без десяти минут три - он уже будет вас ждать. Можно сказать, что секрет японского процветания - именно пунктуальность и обязательность.

Человек, обещая сделать что-либо, должен быть хозяином своему слову и выполнить обещанное точно в срок. Точность и обязательность - проявление таких качеств человека, как способность анализировать обстановку, оценивать свои и чужие поступки, прогнозировать последующие действия. Точное соблюдение обязательств - лучшая черта делового человека.

Почему деловому этикету необходимо учиться:

- грамотное проведение протокольных событий и соблюдение норм этикета создает более высокий имидж организации и формирует благоприятную среду для успешных переговоров на высоком уровне.

- владение деловым этикетом защищает от непредвиденных ситуаций и неловкого положения в процессе контактов с партнерами, клиентами на переговорах.

- дает возможности для вежливого достижения целей и повышения эффективности переговоров и встреч.

Среди основных тематических направлений делового этикета, которые необходимо знать и уметь использовать современному деловому человеку, можно выделить следующие:

1. *Искусство общения:* технология эффективного установления контакта. Рукопожатие и его виды. Особенности общения с зарубежными партнерами.

2. *Внешность делового человека:* Выбор индивидуального стиля, соответствующего имиджу компании. Требования к одежде и внешнему виду делового человека. Dresscode. Что приемлемо и что запрещено для деловых мужчин и женщин.

3. *Общепринятые нормы культуры в деловом мире:* Правила приветствия, представления, знакомства. Обращение. Визитная карточка, ее основные функции. Особенности общения «мужчина-женщина». Правила рассадки в автомобиле. Подарки, цветы, сувениры, их роль в деловых контактах. Правила хорошего тона для приема посетителей (партнеров, клиентов).

4. *Культура речи и культура делового письма.* Речевой этикет – основа культуры служебных отношений: этикетные речевые формулы делового общения. Фразы, которых необходимо избегать. Искусство комплимента. Умение говорить и принимать комплименты. Как деликатно сказать «нет». Культура диалога. Требования к *содержанию деловых писем:* точность и ясность изложения мыслей; максимальная доступность текста для понимания; краткость; грамотность; корректность.

5. *Деловая беседа как основная форма бизнес-коммуникаций:* Искусство ведения беседы. Подготовка к деловой беседе. Речевые стандарты, помогающие провести деловую беседу. Управление беседой.

6. *Телефонный разговор в деловой коммуникации:* Основные требования этикета к ведению делового телефонного разговора. Особенности делового телефонного разговора. Подготовка телефонного разговора, композиция. Звонки входящие и исходящие.

8. *Деловые протокольные мероприятия:* Встреча деловых партнеров. Встреча гостей в аэропорту, на вокзале. Представление членов делегации, вручение цветов. Организация культурной программы. Цели визита, определение времени проведения. Международные стандарты и особенности ведения переговоров. Организационные вопросы подготовки, оформление помещения и стола для переговоров. Протокольная

структура (формула) переговоров. Рассадка за столом переговоров. Повестка дня и решение протокольных вопросов. Поведение обслуживающего персонала.

9. *Этикет делового совещания.*

10. *Национальный этикет в странах зарубежья: Этикетный престиж в странах зарубежья. Этикет делового общения за рубежом, особенности переговоров.*

11. *Этикетные правила в особых случаях: Отели. Спортивные заведения. Храмы. Клубы. Суды. Траурные события.*

Таким образом, современным предпринимателям необходимы знания этикета как инструмента управления деловой репутацией, являющейся, в конечном счете, фактором максимизации прибыли организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
2. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалёвой. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
3. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский, О.С., Наумов, А.И. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
4. Пул, М. Управление человеческими ресурсами / М. Пул; под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
5. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие, оценка. - СПб.: ГУ ИТМО, 2008. - 148 с.
6. Андреева, Т.Е. Роль и место концепции культурных измерений Г. Хофстеде в современной теории управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – №4. – С. 122-133.
7. Струкова, О.С. Деловая культура России и измерение по г. Хофстиду // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - № 2. – С. 71-78.
8. Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2003. - 368 с.

**Специфика организационной культуры в зависимости от сферы
деятельности организации**

Сфера деятельности	Приоритетные ценности в организационной культуре
Промышленность (машиностроение, ВПК, приборостроение, электроника, космическая отрасль, легкая и пищевая промышленность)	Профессионализм, узкая специализация, умение работать в команде, личный авторитет, делегирование полномочий и ответственности
Финансовая сфера (банки, инвестиционные и страховые компании, фондовые биржи)	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег, умение работать в команде, делегирование ответственности
Торговля	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег
Топливо-энергетический комплекс	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег
Строительство	Профессионализм, узкая специализация, умение работать в команде, делегирование полномочий и ответственности
Транспорт	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег
Связь, телекоммуникации, программное обеспечение и информационные технологии	Профессионализм, узкая специализация, умение работать в команде, делегирование полномочий и ответственности
Туризм, развлечения, рестораны, бары, клубы.	Универсализм специалистов, профессионализм
Аудит, консалтинг	Профессионализм, узкая специализация, личный авторитет, доверие коллег
Государственные учреждения	Личный авторитет, доверие коллег.