

А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев

16



ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЪЗРАЖЕНИЕ РОССИИ

А.Н. Асаул, М.А. Асаул,
П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев

КУЛЬТУРА
ОРГАНИЗАЦИИ:
ПРОБЛЕМЫ
ФОРМИРОВАНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ

Санкт-Петербург
Гуманистика
2006

**МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗРОЖДЕНИЯ**

**А. Н. Асаул, М. А. Асаул,
П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев**

**КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ:
ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Санкт-Петербург
«Гуманистика»
2006**

УДК 17.022.1(075.8)

ББК 87.75.я 73

А 90

Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев — СПб.: Гуманистика, 2006.

В настоящей книге авторы рассматривают культуру организации как составную часть тех ресурсов, которые любая компания использует для создания стоимости. Показан отечественный и зарубежный опыт формирования культуры организации. Дан анализ основных направлений рационализации и повышения эффективности бизнес-процессов в предпринимательской деятельности. Предложены методические рекомендации по проектированию культуры организации, а также методика оценки уровня организационной культуры. Рассматриваются принципы репутационного аудита и творческого менеджмента, корпоративного поведения и управления конфликтами.

Издание является не только изложением индивидуальных научных представлений и умозаключений авторов, но и обобщением теоретических взглядов и практического опыта ученых и практиков, в связи с чем книга будет полезна широкому кругу читателей, интересующихся проблемами организационной культуры.

Книга предназначена для ученых-экономистов, аспирантов, а также широкого круга читателей, интересующихся проблемами организационной культуры.

Издание осуществляется при поддержке Института проблем экономического возрождения и редакции журнала «Экономическое возрождение России»

Рекомендовано к печати Ученым советом
международной академии менеджмента в качестве монографии

ISBN 5-86050-278-8

Для контактов с авторами: asaul@asaul.ru, т. (812) 346-85-36

**Серия книг издается при редакции журнала
«Экономическое возрождение России»
Руководитель проекта — главный редактор журнала,
Заслуженный строитель РФ, д-р экон. наук,
профессор А. Н. Асаул**

Рецензенты:

А. Н. Дегтярев, д-р экон. наук, профессор, Заслуженный деятель науки Республики Башкортостан
(Уфимская государственная академия экономики и сервиса)
М. М. Омаров, д-р экон. наук, профессор (Новгородский государственный университет им. Яр.
Мудрого)

© А. Н. Асаул, М. А. Асаул,
П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев, 2006
© «Гуманистика», 2006

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе актуальность исследования культуры организации возрастает с ужесточением конкуренции, со смещением акцентов конкурентной борьбы с технологий на интеллект, слиянием и поглощением одних компаний другими, стремлением к развитию новых сфер бизнеса, с глобализацией экономики и формированием единого экономического пространства. Сложность методической оценки, многодисциплинарность, ее уникальная интерактивная сущность создают определенные проблемы при исследовании культуры организации. С практической точки зрения культура организации является «душой» компании, дает возможность грамотно и эффективно управлять организацией, является новым направлением, мало изученным в России. На смену таким общепризнанным ценностям, как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят иные: участие, самоопределение, коллективность, раскрытие личности, творчество, интеллектуальный капитал. Быстрее всех поднимаются и развиваются компании, коллектив которых имеет хорошо развитую культуру.

Главный замысел книги — аккумуляция научных представлений о наиболее вероятных направлениях развития культуры организации, а также разработка методических положений и прикладных результатов, направленных на формирование культуры организации, ее диагностику и управление как корпоративной культурой, так и ее изменениями.

В настоящей книге используются термины «культура организации», «организационная культура», «корпоративная культура». Существуют десятки определений этих понятий. Их анализ показывает, что за каждым из них стоит своя феноменология, исследовать которую авторы не ставили своей задачей.

Термин «культура организации» включает в себя понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» и выполняет системообразующие функции, направленные на повышение эффективности управления и деятельности человека на каждом рабочем месте и компании в целом, а также рост показателей конечных результатов ее деятельности.

Основной целью формирования и управления культурой организации является раскрытие человеческого потенциала и его организационных возможностей.

Поскольку талантливые люди как интеллектуальный ресурс выступают составной частью используемых компанией ресурсов, а ресурсами надо управлять, авторы книги предлагают свое видение управления творческим коллективом и талантливыми людьми.

Глава I.

ЭТИКА БИЗНЕСА И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

1.1. Этика бизнеса и хозяйственная культура

«...Этика должна распространиться на всех и на все. Этика должна быть во всем, что бы ни происходило в компании. Она должна постоянно служить руководством к действию. Вы не можете быть немного этичным или этичным тогда, когда вам это на руку. Этика абсолютна.

В эру эмоциональных привязанностей и изобилия этика — мощное конкурентное оружие. Она может стать источником дифференциации, поскольку очень редко эта сфера полностью захвачена конкурентами».

Нордстрем К., Риддерстрале Й.
Бизнес в стиле фанк

Этика¹ — система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.

Этика деловых отношений — это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности. В нее входят:

- этическая оценка внутренней и внешней политики организации;
- моральные принципы членов организации;
- моральный климат в организации;
- нормы делового этикета.

В каждой компании имеется определенная система общепризнанных нравственных процедур (норм, ценностей, знаний), обязательных для всех работников. Ядро корпоративной этики формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением. Репутация и авторитет руководителя, эффективность его работы воспринимаются подчиненными как данность, и они в той или иной мере начинают подражать ему. Любой человек, решивший стать предпринимателем, то есть начать свое дело, войти в мир бизнеса, уже только поэтому является личностью неординарной. И качества этой личности начинают реализовываться, проецироваться на создаваемую им организацию. Именно в человеческом взаимодействии и формируются корпоративные этические ценности.

Этические принципы ведения бизнеса² разработаны организацией «Круглый стол мирового бизнеса». Эту структуру основали в 1986 году бизнесмены из США, Европы и Японии. «Круглый стол» создал свод правил на основе идеологии японских корпораций (для обозначения этой идеологии принят термин «кё-сей» — в буквальном переводе «жить и работать вместе»).

¹ Аристотель определял понятие «этика» как «добродетели или достоинства, проявляющиеся в поведении человека» и считал, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздерживаться».

² По материалам агентства Washington ProFile (США).

Принцип 1. Компании несут обязательства не только перед держателями акций, но и всеми теми, кто прямо или косвенно участвует в бизнесе. Ценность бизнеса для общества состоит в том, что он обеспечивает материальное благосостояние и занятость населения, а также предоставляет качественные товары и услуги для потребителей по приемлемым ценам. Предприятия призваны сыграть определенную роль в улучшении жизненных условий своих клиентов, сотрудников, партнеров, инвесторов, выделяя им долю того состояния, которое они создали совместными усилиями. Поставщики и конкуренты тоже вправе рассчитывать на то, чтобы с ними обращались честно и справедливо. Как сознательные члены общества бизнесмены несут долю ответственности за то, как регионы, страны и весь мир будут выглядеть в будущем.

Принцип 2. Компании должны вносить свой вклад с социальный прогресс стран, в которых они действуют, обеспечивая эффективную производственную деятельность и помогая повышать благосостояние жителей этих стран. Компании должны способствовать экономическому и социальному развитию путем разумного использования ресурсов, свободной и честной конкуренции и совершенствования технологии, методов производства и т. д. Бизнес должен оказывать положительное воздействие на образование, права человека и общее оздоровление тех стран, в которых он действует.

Принцип 3. Коммерческая тайна имеет право на существование, однако бизнесмен должен понимать, что искренность, доброжелательность, честность, умение держать слово и открытость не только способствуют укреплению репутации и стабильности, но и обеспечивают четкость и эффективность сделок, особенно на международном уровне.

Принцип 4. Во избежание трений и для обеспечения свободной торговли, а также для создания равных возможностей для конкуренции, справедливого отношения ко всем участникам бизнеса бизнесмен должен уважать законы. Кроме того, он должен признавать, что некоторые действия, даже если они законны, могут иметь нежелательные последствия.

Принцип 5. Компании должны объединить усилия по обеспечению прогрессивной и законной либерализации торговли, а также ослаблению местных ограничений, которые тормозят торговлю в целом, и уважать при этом политические цели каждой страны.

Принцип 6. Компании должны защищать и по возможности улучшать состояние окружающей среды, предотвращать неадекватное использование природных ресурсов.

Принцип 7. Компании не должны участвовать в действиях, попустительствующих взяточничеству, отмыванию денег или другим действиям, связанным с коррупцией. Недопустима торговля оружием или другими материалами для ведения террористической деятельности, наркотиками, а также участие в иных видах организованной преступности.

Этика национального хозяйствования формируется совместными усилиями в сфере государства, деловых кругов, профсоюзного, гражданского общества и церкви¹.

¹ VII Всемирный русский народный собор по теме «Вера и труд: духовно-культурные традиции и экономическое будущее России», проходивший в 2002 г., в итоговом документе

Культура — это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей или высокий уровень чего-либо, высокое развитие, умение¹. Существует еще множество определений, однако все они сводятся к тому, что культура — это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений, общества в целом на определенном историческом этапе своего развития.

Любая культура, в том числе и корпоративная (организационная), содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. Ценности — это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. Процедура — это официально зафиксированные и неписанные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура». Все это идентичные понятия, под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия².

Хозяйственная культура — это своеобразная проекция экономики на сферу культуры; верно также обратное утверждение, согласно которому она является проекцией культуры на сферу экономики. Другими словами, культурная компонента экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделима от самой этой деятельности, является ее необходимой предпосылкой и способна активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики. Точно так же можно утверждать, что экономическая составляющая культуры (хозяйственная культура) воздействует на всю культурную среду данного общества (включая науку, искусство, религию), причем прямо, непосредственно отражается на тех сферах культуры, которые наиболее тесно связаны с хозяйственной (такowymi являются правовая и политическая культура).

По отношению к хозяйственной деятельности культурная среда подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

Внешняя культурная среда является составной частью макросреды, которая оказывает влияние на поведение субъектов хозяйственной деятельности.

Внутренняя культурная среда относится к микросреде субъекта хозяйственной деятельности и имеет отношение как к самой фирме, так и к партнерам, с которыми она взаимодействует.

Состав культурной среды характеризуется совокупностью факторов, к которым относят политику, технологию, образование, искусство, ценности и отношения, религию, язык, правоведение, социальный статус (рис. 1.1).

— Соборном слове — заявил о том, что разработка этики национального хозяйствования, основанной на православных ценностях, является важнейшей задачей для современной России.

¹ Ожегов С.И. Словарь русского языка.

² Аникеева Н.П. Учителю о психологическом климате в коллективе. -М.: Просвещение, 1983.— 235с.

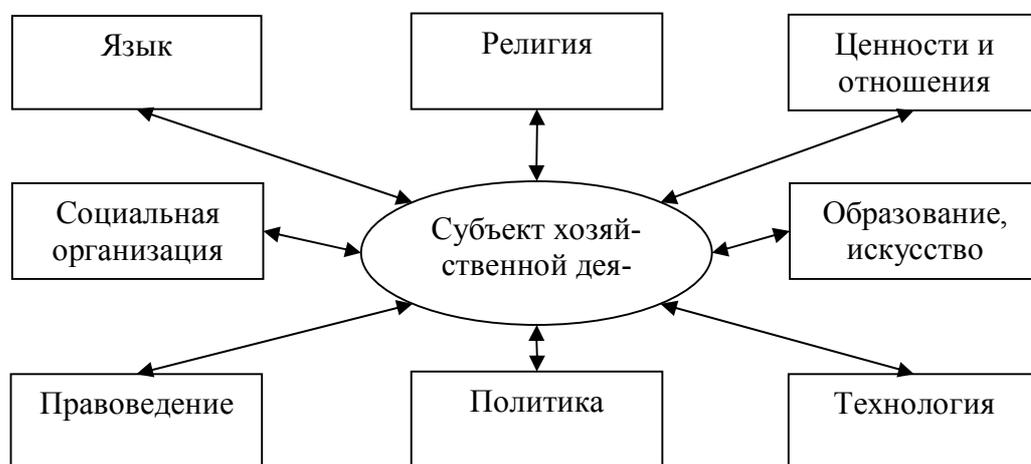


Рисунок 1.1 — Состав культурной среды

Политика является всем известной категорией, однако не все руководители учитывают возможности этого фактора культуры в организации. Изучение политики может помочь понять потенциал общественного вклада той или иной страны в деловой климат фирмы. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния каждой из этих группировок — это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

Технология — это область точных понятий, методов, измерений и знаний. Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, о степени развитости его инфраструктуры, о том, какова степень урбанизации и развития «промышленных ценностей», а также выявить отношение к науке и нововведениям, установить научный потенциал, возможности проведения научных исследований.

Образование и искусство, их уровень и профиль редко учитываются в организации. Сравнительный анализ этих факторов культуры может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и экономических отношений. Кроме того, образовательный уровень формирует отношение к ценностям, что целесообразно учитывать при формировании и развитии хозяйственной деятельности.

Религия оказывает большое влияние на экономическую деятельность. Все основные религии — буддизм, ислам, христианство и др. — имеют несколько разновидностей, конфессий (например, католицизм и протестантство в христианстве). Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, отправление религиозных обрядов могут стимулировать или препятствовать стремлениям к переменам, использованию новых методов в предпринимательстве. Для успешного осуществления экономической деятельности необходимо учитывать развитость, роль и особенности религии в каждой стране, где планируется организация бизнеса.

Язык является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и экономических. На земном шаре имеется около 100 официальных языков и не менее 3000 самостоятельных диалектов.

В экономической деятельности — как на национальных, так и на международных рынках — необходимо знание нескольких языков. Английский язык является доминирующим, по меньшей мере 2/3 деловой переписки в мире осуществляется на этом языке. Есть страны, где стремятся использовать только свой язык, например во Франции. Это следует учитывать при организации бизнес - коммуникаций предпринимателям, бизнесменам, деловым людям.

Правоведение — знание законов своей страны, которые отражают нормы и правила отношений к ценностям, к собственности, защите личности; это знание не должно восприниматься руководителями как второстепенный элемент культуры. Сравнение различных систем законодательства способствует пониманию традиций бизнеса в различных странах. Это может помочь избежать конфликтов, а в случае необходимости — обратиться к органам правовой защиты.

Социальный статус населения, социальные особенности организации общества и первой его ячейки — семьи — имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Руководитель в этом контексте должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные фирмы или же он будет иметь дело с профессиональными партнерами. Не менее важным является исследование социальной стратификации населения, чтобы установить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Исследование и знание социальных особенностей общественных организаций позволяют установить, будут ли они содействовать или противостоять успеху в деятельности руководителя в конкретных социальных условиях.

Кроме того, хозяйственная культура всегда существует в определенных пространственных и конкретно-исторических условиях. Поэтому она испытывает воздействие и со стороны пространственных факторов (количественных и качественных) — особенностей климата, ландшафта, местонахождения страны, наличия в ней водных и иных путей сообщения, размеров ее общей и сельскохозяйственной территорий, их качества (полезные ископаемые, плодородие почвы и т. д.), и со стороны факторов временных (тот или иной период исторического развития данной хозяйственной культуры, этап воздействия на нее иных культур).

Так, в истории России наличие огромных неосвоенных пространств вызвало доминирование экстенсивного типа хозяйства над интенсивным; относительно суровый климат в сочетании с большим пространством предопределял необходимость коллективного, а не индивидуального хозяйствования. С этим во многом связана необычайная стойкость в России такой хозяйственной формы, как община, которая сохранялась до XX в. (даже после революции 1917 г. отдельные общинные элементы были отчасти сохранены в колхозах). В этой связи можно утверждать: возникнув под воздействием географических и иных факторов, хозяйственная форма может, укрепившись, оказывать значительное воздействие как на структурные составляющие хозяйственной, правовой и политиче-

ской культур, так и на религию, науку, искусство и другие специализированные области культуры. Это мы и видим на примере русской общины.

Как уже отмечалось, существенным моментом хозяйственной культуры является ценностное отношение к труду, богатству, накоплению, экономической деятельности вообще. Например, вовсе не случаен факт возникновения и утверждения капитализма именно на базе протестантской этики, трактующей труд как высшую добродетель, а богатство — как благословение Божие, которое в то же время налагает на его владельца ответственность перед Богом. Наиболее систематично эту взаимосвязь выразил М. Вебер в своей классической работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1905), где впервые сформулированы проблемы «хозяйственной этики».

Известный русский мыслитель С.Н. Булгаков в начале XX в. обращал внимание на известный факт близкой связи русского предпринимательства со старообрядчеством, из которого вышли представители целого ряда крупнейших российских предпринимателей. С его точки зрения, было бы «особенно интересно» вычленить и проанализировать «экономические потенции православия», которое коренным образом отличается от протестантизма. Православие, утверждал С.Н. Булгаков, располагает могучими средствами воспитания личности, выработки у нее чувства ответственности и долга, так необходимыми для предпринимательской деятельности. «Нужно понять, что и хозяйственная деятельность может быть общественным служением и исполнением нравственного долга, и только при таком к ней отношении и при воспитании общества в таком ее понимании создается наиболее благотворная атмосфера как для развития производства, так и для реформ в области распределения, для прогресса экономического и социального»¹.

В современных условиях постиндустриального развития значимость культурных, ценностно-мотивационных факторов экономической деятельности резко повышается. Сейчас они в значительной степени определяют экономический рост как на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, так и применительно к народнохозяйственному целому. В связи с этим важно отметить следующее.

Вплоть до первой половины XX в. воспроизводство культурной среды происходило в основном стихийно, и культура в целом действовала как «даровой ресурс». А формирование ценностной среды если и регулировалось сознательно, то лишь в сферах, удаленных от собственно хозяйственной — в идеологии, науке, искусстве (лишь в сфере образования отчасти имело место регулирование ценностной среды, приближенное к хозяйственным потребностям). Однако уже в 1960–70-е гг. (в 1980-х гг. этот процесс усилился) воздействие государства и бизнеса на хозяйственную культуру приобретает плановый, скоординированный характер; оно превращается в национальную стратегию и даже закрепляется в сфере политической культуры. Пионерами в деле управления хозяйственной культурой внутри корпораций стали японские фирмы. Их пример принципиально нового отношения к культуре, воплощаемого в огромные прибыли, заставил и американские, и западноевропейские компании отказаться от присущего им «технократического» подхода. В середине 1980-х гг. более половины крупней-

¹ Булгаков С.Н. Два града. Т.1. — М., 1911.

ших американских корпораций перешли к управлению хозяйственной и организационной культурой. Среди высокоприбыльных компаний 88% имели специальные подразделения, отвечающие за организацию внедрения «высших ценностей», 65% — специальные программы увязки этих ценностей с мерами по повышению производительности труда, 58% — соответствующие целевые курсы для персонала.

В принципе, управление трудовой этикой и хозяйственно-организационной культурой было известно еще в средние века. Гильдии купцов, цехи ремесленников наряду с технологическими секретами мастерства имели определенные «кодексы чести», трудовой этики, которые передавались от отцов к сыновьям. С переходом к буржуазному строю, к индустриализму окончательно выкристаллизовывается особая специализированная сфера хозяйственной культуры, касающаяся всего общества, а не отдельных лишь его подсистем. Хозяйственная культура универсализируется, национальные культуры приобретают черты, характерные для промышленной стадии развития. Японские фирмы во многом возродили эти феодально-цеховые черты в своих внутренних отношениях, но сделали ставку в основном на коллективизм и единство служащих фирмы, тогда как в американских фирмах пытались стимулировать дух предпринимательской активности. Ныне имеет место своеобразное встречное движение хозяйственных предпринимательских культур Востока и Запада: Запад стремится развить в своих корпорациях принципы коллективизма и ценностного отождествления каждого работника с целями и организационно-хозяйственной культурой фирмы, а Восток пытается задействовать в рамках корпорации деятельные индивидуально-предпринимательские мотивации, без которых невозможна современная инновационно-предпринимательская культура.

Обобщая, можно сказать, что чисто «технократическое» понимание экономического роста, не учитывающее огромную роль культурной компоненты хозяйства, ныне преодолено и в развитых странах Запада, и в развивающихся странах Востока. Это естественно, ибо управление хозяйственной культурой в целом и важнейшей ее составляющей – ценностной мотивацией к труду, равно как и стереотипами хозяйственного поведения субъектов, – объективная насущная потребность и для мощных индустриальных держав, и для развивающихся государств, пытающихся мобилизовать заключенные в их культуре специфические традиционалистские факторы в целях экономического развития и модернизации.

Однако уровни и размах управления хозяйственной культурой в странах с развитой рыночной экономикой и в странах с переходной (транзитивной) экономикой разумеется весьма различны. Применительно к первым состояние этого вида управления диктуется высотой «постиндустриального развития», требующего не просто квалифицированного исполнителя, являющегося частью иерархической бюрократической структуры корпорации, а деятельного энергичного менеджера, имеющего определенную свободу и ответственность внутри компании, не отчужденного от нее, а лично с ней слитого.

Становление подобного рода инновационно-предпринимательской культуры анализируется ныне и в теоретическом, и в организационно-прикладном плане, причем прикладные исследования зачастую опережают собственно научные

разработки в этой области. В итоге корпоративная этика оценивается как основной актив компании.

Новый тип личности, формируемый в компании, — это тип лидера — носителя инновационно-предпринимательского духа, способного давать сотрудникам фирмы образцы социально значимого поведения в различных ситуациях, создавать новые и закреплять уже наработанные культурно-хозяйственные традиции (выдвижение такого рода лидеров в центр инновационной деятельности связано и с тем, что любое нововведение, ломая установившийся порядок, вызывает достаточно сильное противодействие).

Говоря об активном становлении хозяйственной культуры, прежде всего в крупных корпорациях, следует отметить и высший уровень формирования хозяйственной культуры — общенациональный, общегосударственный. С переходом на этот уровень расширяется и сама культурная среда, и ее возможности. Государство определяет общенациональные цели, проводит национальную политику, а также осуществляет социализацию экономики. В задачи национальной стратегии сегодня входят поддержка и распространение инновационной культуры, нередко на базе возрождения традиционных культурных ценностей (японская идея о возвращении к традициям, девиз Р. Рейгана «Семья, труд, добрососедство» и т. д.). При этом фигура предпринимателя-новатора пропагандируется как образец для подражания, предпринимательская активность всячески облагораживается; налицо попытки возродить на новой основе старую хозяйственную этику, помогшую становлению капитализма. Внедрение на государственном уровне установок о ценности предпринимательства происходит практически во всех странах с развитой рыночной экономикой. Интересно, что данный процесс идет тем успешнее, чем выше консолидация общества.

Хозяйственная культура общества как особая специализированная сфера культуры всегда связана с деятельностью по производству жизни (жизнеобеспечением) и воплощена в таких своих носителях, как технологии, обычаи, нормы права; она кристаллизована в определенных институциональных структурах. Хозяйственная культура представлена, в первую очередь, в институциональной системе общественного разделения труда.

Деятельность людей по их жизнеобеспечению за пределами этой институциональной системы сопряжена с *обыденной хозяйственной культурой* (это, например, ведение подсобного хозяйства). Исторически на базе соответствующих стихийно складывавшихся образцов хозяйствования и взаимоотношений постепенно формировалась особая, институционально оформленная и закреплённая, отрефлексируемая *специализированная хозяйственная культура*, имеющая своих конкретных субъектов.

Субъектами специализированной хозяйственной культуры в современном индустриальном («постиндустриальном») обществе выступают, с одной стороны, предприниматели-менеджеры, с другой — ученые (экономисты, социологи, юристы, культурологи и т. д.). Первая группа субъектов создает инновации в хозяйственной культуре самой своей деятельностью. Вторая — рефлексировывает результаты этой деятельности, выделяет общее поле соответствующей исследовательской активности, выявляет тенденции и перспективы развития специализи-

рованной сферы культуры, предпринимательской, корпоративной культуры — намечает программы усиления в ней динамического элемента и т.п.

Рассматривая пути модернизации ведущих европейских стран, уже находящихся на «постиндустриальной» стадии развития, нетрудно выделить *три основные модели развития хозяйственной культуры*.

Первая — англо-американская модель модернизации. Она предполагает, в частности, развитие фермерства и наличие свободной рабочей силы для потребностей промышленности. Различия в формах фермерства (в Англии преобладающим выступал тип фермера-арендатора, а в США — свободного фермера) не меняют общности типа модернизации.

Вторая модель, характерная для южно-европейских и среднеевропейских стран, в том числе для Франции и Германии, отличается исторически сложившимся крупным классом мелкого крестьянства. Она характеризуется замедленными темпами модернизации. Так, во Франции лишь после второй мировой войны городское население стало преобладающим по отношению к сельскому. Несмотря на то, что французский промышленный переворот развернулся всего лишь на полстолетия позже английского, страна долгое время не могла превратиться в индустриальную державу и оставалась аграрно-индустриальной.

Германия вступила на путь промышленного переворота на столетие позже Англии. Когда английская и французская фабрично-заводская индустрии находились уже на этапе становления, в Германии доминировало средневековое ремесленное производство. Однако более поздняя индустриализация имела и свои преимущества. Если во Франции промышленный переворот строился на основе поставок английских машин, в Германии он был осуществлен на базе собственного машиностроения: здесь сразу создавались крупнейшие для своего времени предприятия этой отрасли. Получив преимущества перед устаревшим машинным парком английской промышленности, германская индустрия стала развиваться небывалыми для XIX в. темпами¹.

Третья модель свойственна развивающимся странам «третьего мира», вступившим на путь модернизации почти на столетие позже, чем основные европейские государства. Этот тип модернизации объединяет страны с различной хозяйственной культурой. И конечно, культурно-хозяйственное своеобразие накладывает неповторимый отпечаток на вид модернизации в рамках этого типа, хотя общим остается «вторичный» («вдогонку») характер модернизации, попытка быстрого перехода традиционных обществ на путь индустриального развития. Один из таких видов являют страны Латинской Америки, имеющие свои специфические черты модернизации и свойства хозяйственной культуры. Особо должны быть выделены также новые юго-восточные «драконы» (например Южная Корея), модернизация которых сопрягалась с широким доступом к современной американской технологии, с крупными вложениями американского капитала.

¹ Важнейшим стимулом хозяйственного прогресса выступила и национально-культурная идея объединения Германии под эгидой Пруссии. Строительство единой железнодорожной сети создало экономические предпосылки хозяйственной интеграции немецких земель, ускорило развитие важнейших отраслей промышленности (выплавка стали, добыча угля, производство машин).

Отечественная модель модернизации заключается в том, что хотя первичная индустриализация (промышленный переворот и развитие капитализма) была осуществлена в России в основном по второй модели модернизации (европейской, во многом подобно немецкой, а по некоторым признакам аналогично французской), дальнейшее российское экономическое развитие, прерванное мировой войной и революцией, пошло по особому пути, который в истории аналогов не имеет.

Переходное состояние российской экономики предопределяет взаимосвязь специфических симбиозно взаимодействующих и противоречащих друг другу элементов системы экономических отношений. Здесь еще присутствуют компоненты старой административно-командной системы с присущими ей чертами и особым складом общественного сознания. Становление институтов рыночной экономики, первоначальное накопление капитала проходят в принципиально иных условиях, когда капитал формируется не в процессе длительной эволюции посредством капитализации дохода, а в основном путем деления государственной собственности и на основе принципа «больше получает тот, кто ближе к государственной власти». Это происходит не в период зарождения и становления нового общественного строя, где преобладает мелкотоварное производство, а в индустриальную эпоху, когда концентрация капитала достигла невиданных размеров, а рынок свободной конкуренции уступил место монополистической конкуренции в различных формах ее проявления, на этапе бурного развития научно-технического прогресса и повышения роли человеческого фактора, усложнения практики предпринимательства и возникновения новых закономерностей в тенденциях его развития.

Предпринимательство как особая сфера социальной деятельности со своими нормами, ценностями, правилами, традициями, предрассудками и т. д. формирует и воспроизводит свою особую субкультуру — *предпринимательскую*. В предпринимательской культуре присутствует своя этика и свой этикет, свой язык, свои принципы идентификации, включения и исключения.

Под предпринимательской этикой принято понимать свод неких моральных критериев, норм, нравственных параметров в поведении предпринимателя, требований, предъявляемых культурным сообществом к стилю его работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Выросшее на базе властных полномочий российское предпринимательство не связывает завоевание конкурентных преимуществ с реализацией новаторской функции; предпринимательский успех усматривается, прежде всего, в реализации имеющегося административного ресурса. Достижение своих целей предприниматель связывает не с рациональными действиями, а с наличием личностных связей и персонифицированным доверием. При этом определяющим фактором формирования конкурентной устойчивости является не рационализация деятельности, а укрепление монопольного положения за счет получения исключительных прав, привилегий и льгот. Неудивительно поэтому, что для российских фирм при найме управляющих высшего звена определяющим моментом является не квалификация, а наличие у кандидатов личностных связей среди участников рынка и в государственных органах.

Предпринимательская культура отличается от других статусно-профессиональных субкультур, например журналистской, офицерской или профессиональной культуры государственных служащих и т. д.

Предпринимательская культура часто имеет этнический оттенок (например, русское «честное купеческое слово»), а также собственное ядро — предпринимательские ценности, связанные со стремлением к прибыли, готовностью к риску, инновационностью, самостоятельностью и ответственностью, основанной на справедливости.

Правда, в отечественной практике, наоборот, произошло приспособление самих условий хозяйствования к нуждам организации. В этом случае сформировалась соответствующая культура предпринимательства, опирающаяся не на рациональность поведения, а на личностные связи и бюрократические механизмы, где главным инструментом конкуренции служит возможность реализации административного ресурса.

Это еще раз подтверждает тот факт, что условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность, напрямую воздействуют на предпринимательскую культуру.

Особо следует отметить, что предпринимательская культура должна базироваться на таком важном принципе, как справедливость. Предпринимательская деятельность обязательно должна быть не только эффективной, но и справедливой. В данном случае предпринимательская деятельность содействует поддержанию жизни тех, кто сам не может производить материальных ценностей, и тех, кто не должен производить такие ценности по роду своей деятельности, важной для общества и государства не в меньшей степени, чем работа, направленная на производство материальных благ.

Предпринимательская культура сохраняет, поддерживает и развивает инновационную культуру — ту часть культуры общества, которая более всего развита именно у предпринимателей. Необходимо отметить, новаторский тип предпринимательской культуры обусловлен не внутренней эволюцией организации, а является реакцией на изменение внешней среды — рыночных условий осуществления предпринимательской деятельности. Готовность к риску, потребность в инновации и активный поиск ее — все эти необходимые элементы предпринимательской деятельности оказываются частью общечеловеческой культуры.

1.2. Сущность и границы культуры организации

Организационная культура является новой областью знаний. В научное управление она выделилась из организационного поведения, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Основной целью организационного поведения является помощь людям в более продуктивном осуществлении своих обязанностей в организациях и получении от этого большего удовлетворения. Для этого требуется сформировать

ценностные установки личности, организации, отношений, то есть выработать определенные нормы, правила, стандарты организационного поведения¹.

В современной управленческой науке понятие *организационная культура* определяется как:

система ценностей, разделяемая сотрудниками компании (набор правил поведения, ритуалов, мифов);

способ и средство создания и развития компании;

особая технология управления.

Организационная культура есть всегда и везде, где существуют организации. Базируется организационная культура на жизненных ценностях сотрудников компании, и ее нельзя сформировать за короткое время путем написания соответствующих документов, положений и инструкций.

Следует отметить, что в данной книге не делается различий между понятиями «*организационная культура*», «*культура организации*» и «*корпоративная культура*».

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, причем часто не поддающихся формулированию, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью компании философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, распоряжения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Исследование организационной культуры на предприятиях начались еще в начале XX в. Как отмечает профессор Корнельского университета (США) Харрисон Трайс, первой попыткой исследования организационной культуры управления считаются труды американских ученых во главе с Э. Мейо в начале 1930-х гг. В американской компании Western Electric в Чикаго впервые проводился эксперимент в течение 1927–1932 гг. с целью выяснения влияния организационной культуры управления на производительность труда. Таким образом, группа ученых во главе с Э. Мейо считаются основоположниками исследований в области организационной культуры управления².

В 1950-е гг. известный американский ученый М. Далтон провел исследования средних и крупных фирм США и Канады по вопросам формирования организационной культуры и их субкультур исходя из разных потребностей работников. В этот же период группа английских социологов из Тавистокского института провела достаточно детальное исследование организационной культуры.

В 1969 г. в США вышла книга группы ученых во главе с Х. Трайсом, посвященная различным производственным традициям и обрядам. На рубеже 1980–90-х гг. в трудах Питерса и Уотермана присутствовали тезисы о том, что организационная культура управления является важным фактором экономической эффективности деятельности фирмы.

¹ Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. -М.: ИНФРА-М, 1997.

Организационное поведение/ Под ред. Э.М. Короткова. Тюмень, 1998.

² Макеева В.Г. Культура предпринимательства: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.

В 1982 г. вышла в свет книга Бостонской консультативной группы Дила и Кеннеди «Корпоративные культуры». Только в 1983–84 гг. в Канаде и Европе были проведены пять международных конференций по проблемам организационной культуры. Согласно исследованию, проведенному институтом Бателля в 1984 г., в организационную культуру включают самоопределение, участие, коллектив, изучение потребностей, раскрытие личности и творчества, способность идти на компромиссы и децентрализацию. Позже появились две книги Э. Шайна и В. Сате, полностью посвященные проблематике организационной культуры.

Интерес к теоретическим исследованиям и практической деятельности по совершенствованию организационной культуры вызван следующими обстоятельствами:

ужесточающейся конкуренцией на мировом и национальном рынках и возникающей необходимостью искать новые способы повышения рыночной деятельности;

с формированием мирового рынка на национальных рынках стали покупать товары более качественные, надежные, в связи с чем возникла необходимость адаптировать предприятия к конъюнктурным изменениям на рынке;

старая бюрократическая система управления становилась похожей на запрограммированную машину, мало восприимчивую к динамичным изменениям во внешней среде. В то же время обнаружилось, что человеческий фактор и «мягкие» технологии управления персоналом, ранее считавшиеся недостаточно эффективными, оказались более прибыльными. При этом больше внимания стали уделять созданию в компании здорового психологического климата, который соединяет работников в подлинный коллектив, разделяющий определенные этические, эстетические и культурные ценности;

в результате изменившейся ситуации труд, являвшийся ранее средством выживания, стал человеческой потребностью высшего порядка. Появилась новая жизненно важная функция, связанная с реализацией множества человеческих потребностей, таких как принадлежность коллективу, самовыражение, самоуважение и другие;

продуманный маркетинг идей производства, сбыта товара и оказания различных услуг, управленческое консультирование стали способом улучшения своих позиций на рынке в борьбе с конкурентами и улучшения финансового состояния компании¹. Существует множество определений корпоративной культуры, хронологическая последовательность представления которых позволяет проследить углубление познаний в данной области с течением времени (табл. 1.1).

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие. - М.: ИПК госслужбы, 1996. — 176с.

Организационное поведение. учебник для вузов. А.Н.Силин, С.Д. Резник, А.Н.Чаплина, Н.Г.Хайруллина, Э.Б.Воронова/ Под ред. Проф. Э.М.Короткова и проф. А.Н.Силина. — ТюменыВектор Бук, 1998.— 308с.

Петров А.Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: <http://www.career.spb.ru> — Загл. с экрана.

Таблица 1.1 — Основные определения понятия «культура организации»

Автор	Год	Определение
1	2	3
Э. Джакус	1952	Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».
Д. Элдридж и А. Кромби	1974	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.
Х. Шварц и С. Дэвис	1981	Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
К. Голд	1982	Корпоративная культура — это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.
М. Пакановский и Н. О'Доннел-Тружиллио	1982	Организационная культура — это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является.
В. Сате	1982	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества.
Э. Шайн	1985	Организационная культура — это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем.
Г. Морган	1986	«Культура» в метафорическом смысле — это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
К. Шольц	1987	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
Д. Дреннан	1992	Культура организации — это все то, что для последней типично: ее характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения.
П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс	1993	Культура — это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.

Э. Браун	1995	Организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
Д. Олдхэм (ЛИНК)	—	Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации.
М.Х. Мескон	—	Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи и нравы в организации.
С. Мишон и П. Штерн	—	Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
П.Б. Вейлл	—	Культура — это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию.
Е.Н. Штейн	—	Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность.
Н. Лемэтр	—	Культура предприятия — это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами.

Несмотря на разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть ряд общих моментов.

Во-первых, авторы ссылаются на базовые образцы поведения и действий, которых придерживаются члены организации. Эти образцы часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.).

Во-вторых, ценности, которых может придерживаться персонал, также являются общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют персонал в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через истории, легенды и мифы, которые рассказывают, пересказывают, толкуют.

Уникальная общая психология придает смысл различным отношениям, действиям и артефактам культуры, и различные уникальные общие психологии могут привести к тому, что объективно идентичные отношения имеют совершенно разный смысл¹.

Согласно определению, данному в современном экономическом словаре, организационная культура это:

1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения;

2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.

Организационную культуру имеет любое учреждение или организация независимо от сферы функционирования и размеров. При этом членам организации их культура кажется абсолютно естественной и зачастую единственно возможной².

Изменение в культуре — это системное изменение на глубоко психологическом уровне, затрагивающее отношения, действия и артефакты, сформировавшиеся в организации за довольно длительный период времени. Изменения, проводящиеся в большинстве организаций, лежат на более поверхностном уровне, чем реальные перемены в культуре, при этом предполагается, что в результате вмешательства произойдет изменение уникальной общей психологии членов организации, причем в нужном направлении. Однако зачастую никакого изменения психологически не происходит. Вместо этого уникальная общая психология по-прежнему определяет деятельность членов организации, только теперь с учетом определенных организационных изменений. В общем случае организация проигнорирует большинство изменений, приспособится лишь к тем, которые покажутся не обременительными, и окажет сопротивление всему, что будет противоречить ей самой³.

Таким образом, можно сделать вывод, что уникальная общая психология всех культур и субкультур претерпевает изменения, но этот процесс развития культуры никто не в состоянии контролировать и направлять.

В связи с этим возникает вопрос о функциях культуры. По нашему убеждению, функция культуры в организации заключается в создании и сохранении рамок, функционирующих в определенной последовательности:

- 1) персоналу предлагается ряд определенных действий;
- 2) персонал может выбрать из них те, которые ему больше подходят;
- 3) эти другие смогут ответить персоналу тем, что будет им понятно;
- 4) эта же культура затем предложит новые действия т. д.

Компания формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила по-

¹Котлер, Ф. Управление маркетингом./ Пер. с англ. — М:Эконо-микн, 1980

²Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546с.

³Томилов, В. В. Культура предпринимательства. — СПб.: Питер, 2000.

ведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других¹

В настоящей книге организация рассматривается как социальная система, то есть организация состоит из элементов, построенных определенным образом и связанных между собой. Объектом управленческих воздействий в организации является ее формальная структура, которая включает в себя следующие элементы:

1. Уровень централизации (степень делегирования полномочий) — это ответ на вопрос, какие решения принимает руководитель лично и какие имеют право принимать подчиненные.

2. Конфигурация — количество иерархических уровней: кто, кому, по каким вопросам подчиняется.

3. Уровень зависимости или связанности частей организации — наличие в организации вертикальных и горизонтальных связей, отражающих взаимосвязь работы ее структурных подразделений (дочерних организаций, филиалов).

4. Уровень формализации — фиксированность руководителем процедур, которые он считает необходимым закрепить в деятельности своей организации (совещания, семинары, собрания, советы, способы деятельности и т.д.).

5. Уровень стандартизации — повторяемость процедур, то есть решение всех вопросов в организации только определенным способом.

Особенности организации становятся объектом исследования только тогда, когда обращают внимание на «социальность» системы, которая и создает основные проблемы при руководстве. Именно в этой «социальности» скрыта неформальная структура организации (группы и группировки), симпатии и антипатии, убеждения, профессиональные ценности, неписанные нормы поведения, принятые модели организационного поведения и т. д.), то есть все то, что понимают под организационной культурой управления в компании².

Понимание организационной культуры как социальной системы позволяет поставить «диагноз» организации, понять, что можно, а что нецелесообразно делать, оценить ее человеческие ресурсы и потенциал в целом. Это дает возможность лучше прогнозировать эффективность управленческой деятельности, сделать решения адекватными состоянию организации.

Под культурой организации мы понимаем и определенные культурные программы, заложенные в людях. Культурные программы диктуют поведение человека в знакомых ситуациях и облегчают ему выбор поведения в незнакомых. Культурная программа — это внутренний свод правил, инструкций, критериев, которые вырабатываются с опытом и отбираются как успешные из этого опыта. Аналогичные процессы происходят и в организации. В ней всегда есть неписанные, но всеми признаваемые нормы поведения, разделяемые убеждения.

¹ Хармс, Я. Н., Багиев Г. Л. Культура организации предпринимательской деятельности. // Теория и практика маркетинговой деятельности: Ученые записки коммерческого факультета/ СПБУЭФ — СПб, 1993.

² Мясоедов С.П. Управление организацией в России: кросс-культурный аспект // Бизнес-образование. — 2000. — №1(8).

Осознание культуры организации, ее элементов — это начало управления ею. *Это новый объект управления, определяющий реальное состояние организации.* Единственным минусом этого объекта управления является его сложность. (стр. 67).

Вильям Оучи утверждает, что организационная культура состоит из церемоний, собрания символов и мифов, через которые члены организации получают информацию о ценностях и убеждениях, которые имеют место в данной организации¹.

Таким образом, представления о ценностях помогают понять, что является важным для организации, а убеждения — ответить на вопрос, как она должна функционировать. Большинство организаций управляются страхами, табу и частично с помощью иррациональных механизмов, которые едва ли осознаются сотрудниками. Исчезают старые, возникают новые страхи, запреты, мифы и т. д.

В настоящее время устоялось мнение, что организационная культура слишком однозначно характеризует поведение ее членов, способ решения ими возникающих перед организацией проблем и конфликтных ситуаций, отношение к внешним воздействиям, скорость и способ реагирования на изменяющиеся обстоятельства. Осознание руководителем представлений о культуре организации позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах.

Несмотря на то, что организационная культура является предметом тщательного отбора или просто образовалась со временем, можно выделить следующие *шесть факторов формирования организационной культуры*: история и собственность, размер, технология, цели и задачи, окружение, персонал.

1. Первым фактором формирования организационной культуры является история организации и собственность. Новые предпринимательские структуры должны быть или агрессивными и независимыми, или гибкими, приспособляющимися к внешней среде и конъюнктурным изменениям рынка. Централизованная собственность — обычно в семейных фирмах или организациях, где доминирует ее основатель, — будет стремиться к культуре власти с жестким контролем и управлением ресурсами, тогда как разобшенная собственность вызывает диффузию влияния, которая основана на других источниках силы. Изменения организационного характера — слияние организаций или смена руководства, новое поколение менеджеров — во многих случаях негативно влияют на организационную культуру управления.

2. Вторым фактором, влияющим на организационную культуру, является размер организации — единственно важная переменная, влияющая на выбор структуры и культуры. Специализированные предпринимательские структуры, которые требуют систематической координации, разрабатывают специализированные методики, процедуры и создают специализированную власть, подталкивающую организации к ролевой культуре.

Действительно, если организация по достижении определенного размера не может измениться в направлении ролевой культуры, то она неэффективна. При отсутствии ролевой культуры возможен соответствующий поток информации для адекватного управления работой. Особые действия (такие, как создание до-

¹ Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Прогресс, 1984.

черных компаний или радикальная децентрализация) могут помочь главной организации создать другую организационную культуру управления¹.

3. Третьим фактором, влияющим на формирование организационной культуры, является технология.

Исследование промышленных предприятий определило три основных категории систем производства:

- штучное и мелкосерийное производство;
- большие серии и массовое производство;
- поточное производство (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 — Основные категории системы производства при формировании организационной культуры

Технология не всегда четко указывает на определенную организационную культуру, но все же основные соответствия можно перечислить:

рутинные программируемые операции более подходят для ролевой культуры, чем для какой-нибудь другой;

дорогостоящая технология, когда цена поломки велика, требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции; это больше подходит ролевой культуре;

технологии, дающие экономию рабочих мест благодаря массовому производству или больших капиталовложений, способствуют большому размеру и, следовательно, ролевой культуре;

¹ Артемов, О. Ю., Овчинников, Н. В. Корпоративная культура и ее место в диагностических исследованиях деятельности современных компаний. — Режим доступа: <http://www.sbcinfo.ucnex.ru/articles/index.htm>. — Загл. с экрана.

Маркетинг и культура предпринимательства / Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. — СПб.: СПбГУЭФ, 1996.

разрывные, отдельные операции — единичное производство и одноразовая работа — подходят для культуры власти или культуры задачи;

быстро меняющиеся технологии требуют культуры задачи или культуры власти (здесь они более эффективны);

задания с большой степенью неизвестности требуют систематизированной координации и предполагают ролевую культуру;

рынкам, где координация и однородный подход более важны, чем адаптация, подойдет ролевая культура¹.

4. Четвертым важным фактором формирования организационной культуры являются стратегические цели в смысле стремлений, замыслов, предназначений и задачи. На практике это различие не всегда легко сделать. Любой пункт из приведенного ниже списка может быть и целью, и задачей в зависимости от ситуации в организации в определенное время. Эффективность организации зависит от понимания понятий «цель» и «задача». Многие менеджеры не имеют четкого понятия о приоритетах организации, поэтому у них отсутствует явное представление о смысле их каждодневной деятельности. При формировании организационной культуры цели могут быть следующие: прибыль, качество продукта или услуг, выживание, хорошее место для работы, рост, источник работы, место на рынке, национальный престиж, репутация и др.²

Обеспечение качества продукции легче всего контролируется в ролевых культурах, а цели роста лучше реализуются при наличии культуры власти, но не во всех случаях. Для каждой из возможных целей трудно подобрать организационную культуру. Имеется также обратная связь между целями и задачами и организационной культурой.

Из других факторов, влияющих на реализацию целей и выполнение задач, может быть поиск максимума прибыли коммерческих организаций с учетом риска, ограничений в окружающей среде, давления на людей, этических проблем.

5. Пятым фактором, влияющим на организационную культуру, является стабильное окружение, которое являлось рынком сбыта продукции организации, но, тем не менее, имело на нее мало влияния. На современном этапе основной характеристикой окружения — экономического, финансового, конкурирующего, юридического, общественного, политического, технологического — является его бурный характер. Изменения в окружении требуют культуры, которая была бы чувствительной, легко приспособляющейся и быстро реагирующей на различные изменения на рынке и во внешней среде³.

Для большей эффективности организационной культуры структурные подразделения должны соответствовать выпускаемому продукту или оказываемой услуге, географическому месту, типу распределения и покупателю, в то время

¹ Дудина С. Корпоративная культура и Public Relations.— Режим доступа: <http://www.sbcinfo.usnec.ru/articles/index.htm>. — Загл. с экрана.

² Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

³ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 328 с.

как ролевая культура и функциональная организация могут соответствовать специализированным рынкам и продукции с длительным жизненным циклом.

6. Шестым фактором, влияющим на организационную культуру, является персонал организации:

личности, не допускающие неопределенности, предпочитают более жесткие ролевые правила ролевой культуры;

большой потребности в безопасности будет отвечать ролевая культура;

потребность утвердить свою личность будет удовлетворяться культурой власти или задачи. В ролевой культуре это будет проявляться в ориентации на «личность» и отрыве мышления;

следует уделять большее внимание не только отбору и оценке личностей, но и проблемам руководства творческими, талантливыми людьми¹.

Все факторы, влияющие на организационную культуру фирмы, объединены нами в две группы:

внеорганизационные факторы — национальные особенности, традиции, экономические реалии, господствующая культура в окружающей среде.

внутриорганизационные факторы — личность руководителя, миссия, цели и задачи организации, квалификация, образование, общий уровень персонала.

Важным моментом здесь является то, что культура организации меняется медленно и ее нельзя изменить отдельным, пусть даже ярким и убедительным выступлением.

Для управленческой деятельности фундаментальным фактом является то, что руководитель, имея наибольшую власть и свободу, обладает максимальными возможностями воздействия на культуру возглавляемой им организации. Однако он же подвержен максимальным профессиональным абберациям, то есть анализируя организационное состояние, он чаще анализирует желаемое, а не действительное состояние дел.

Устойчивость организационной культуры (малая динамичность) может поставить перед руководителем ряд проблем, особенно в начале его деятельности в этой организации. Исследования показывают, что проблемы и конфликты, которые в этих случаях имеют место, очень часто трактуются руководителем как личностные проблемы и конфликты с отдельными людьми, чье поведение и реакции не соответствуют его ожиданиям².

Однако на самом деле он сталкивается в этом случае не с особенностями личностного поведения отдельных членов организации, а с феноменом группового поведения, с культурой организации. Попытка резкого изменения организационной культуры приводит к тому, что члены организации теряют ощущение структуры, и традиционные центры власти исчезают³.

Основными характеристиками организационной культуры являются:

индивидуальная автономность — степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;

¹ Хармс Я.Н., Багиев Г.Л. Культура организации предпринимательской деятельности. // Теория и практика маркетинговой деятельности: Ученые записки коммерческого факультета/ СПбУЭФ. — 1993. — С. 12–24.

² Кармин А.С. Культура социальных отношений. — СПб.: Лань, 2000.

³ Рюттингер Р. Культура предпринимательства/ Пер. с нем. — М.: ЭКОНОМ, 1992. — 240с.

структура — взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;

направление — степень формирования целей и перспектив деятельности организации;

интеграция — степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

управленческое обеспечение — степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;

поддержка — уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

стимулирование — степень зависимости вознаграждения от результатов труда;

идентифицированность — степень отождествления работников с организацией в целом;

управление конфликтами — степень разрешаемости конфликтов;

управление рисками — степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения, и поэтому любая организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств¹.

Обобщая все сказанное, дадим более общее определение организационной культуре. *Организационная культура представляет собой систему общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.*

В настоящей книге определены и систематизированы *основные составляющие организационной культуры:*

организационный климат;

ценностные ориентиры;

стиль управления;

ожидания и базовые предположения;

личностные характеристики персонала;

экономическая культура;

постоянно воспроизводящиеся формы поведения персонала (рис. 1.3).

¹ Ньустром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение/ Пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского — СПб: Питер, 2000.— 448 с.

Спивак В.А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546 с.



Рисунок 1.3 — Основные составляющие организационной культуры

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. *Доминирующая культура* выражает основные или центральные ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально¹.

Когда одно структурное подразделение (дочерняя компания) крупной фирмы имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (например, бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура.

Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской структурной схемой или географическим разделением. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации, укрепляет социальную стабильность, направляет и формирует отношения и поведение работников².

Необходимо иметь в виду, что организационная культура существенным образом влияет на эффективность компании. Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, внешняя и внутренняя среда были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты³.

Исследования показали, что различные организации тяготеют к определенным приоритетам в организационной культуре. Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

Организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии. Ре-

¹ Багиев Г. Л., Томилов В.В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства. — СПб.: СПбУЭФ, 1995

² Лютенс, Ф. Организационное поведение/ Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.

³ Петров А. Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. — Загл. с экрана.

гулярные формализованные технологические процессы обеспечивают стабильность и эффективность организации, когда культура организации акцентирует внимание на централизации в принятии решений и сдерживает индивидуальную инициативу. Нерегулярные (нерутинные) технологии эффективны, когда они заполняются культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль.

Ряд исследователей рассматривает культуру организации как производную двух составляющих:

- 1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал;
- 2) опыта, привнесенного их последователями. Ее поддержание на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации¹.

Цель подбора работников — выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы. Окончательный выбор кандидата определяется субъективной оценкой того, кто принимает решение, насколько данный кандидат будет отвечать требованиям организации. Эта субъективная оценка часто предопределяется культурой, существующей в организации. Действия высших руководителей оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией².

Необходимо различать сильную и слабую культуры. Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщиной» культуры;
- степенью разделяемости культуры членами организации;
- ясностью приоритетов культуры.

Сильная культура создает преимущества для организации, но в то же время она является серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Новое в культуре сначала всегда слабее, поэтому лучше иметь умеренно сильную культуру.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются бесспорными, открытыми, живыми. Их можно распознать по тому, что в организации принято некоторое небольшое число ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми ее членами.

В содержании этих основных ценностей постоянно выражаются две тенденции — гордость и стиль, так как во многих случаях основные ценности представляют программу того, чего желают достичь во внешней сфере (например, на рынке, в обществе). С другой стороны, эти основные ценности в значительной мере затрагивают вопрос, какие взаимоотношения желательны внутри организа-

¹ Голубева Е. Корпоративная экология внутри компании. — Режим доступа: <http://www.job-today.ru>. — Загл. с экрана.

Макеева В. Г. Культура предпринимательства: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 218 с.

Томилов В. В. Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

² Десслер Г. Управление персоналом/ Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.

ции. Бесспорная культура является решающим элементом мотивации: гордость за собственную организацию и ощущение, что на основе практикуемого стиля общения руководитель находится на высоком уровне¹.

Результативный аспект выражается, несмотря на все неудачи, провалы и прокламации, в постоянно преследуемой цели, желании быть первыми, господствующими на рынке, в определенной сфере, рыночной нише или же просто желанием расширить и удержать эти позиции.

Организационные культуры считаются *слабыми*, если они очень раздроблены и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры, которые характеризуют ее различные подразделения, не связаны или находятся в конфликте друг с другом. Копирование норм поведения в неофициальных группах может играть важную роль в развитии различных субкультур. Компания, где общие дела, высказывания, события и чувства не очевидны, не имеет четкой культуры вообще².

Слабая культура характеризуется следующими признаками:

1) Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, ситуации или деле. Распространяется беспомощность, спасения ищут в постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют, и выяснение всеобъемлющей философии организации рассматривается как роскошь.

2) В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным. Это состояние переходит в проблему тогда, когда отсутствие решительности исходит от руководства организации. Противоречия накапливаются и продолжаются на нижних уровнях организации.

3) Отдельные части организации не способны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина.

4) Ведущие фигуры возникают и действуют, скорее, демотивирующе, ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным³.

Преуспевающими и надежными оказываются совместные компании, образованные с учетом экономико-организационных культур тех производственно-хозяйственных систем, на базе которых они создаются (российско-японские, китайские или корейские совместные предприятия на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири, российско-шведские, финские, голландские совместные предприятия в Северо-Западном регионе России и т. п.). Такой концептуальный подход в формировании экономической модели производственно-хозяйственных

¹ Организационное поведение: учебник для вузов/ А.Н.Силин, С.Д. Резник, А.Н.Чаплина, Н.Г.Хайруллина, Э. Б.Воронова/ Под ред. Проф.Э.М.Короткова и проф. А.Н.Силина. — Тюмени:Вектор Бук, 1998.—308 с.

² Материалы семинара «Корпоративная культура и внутрикорпоративный PR в контексте стратегий XXI века. — Режим доступа: <http://www.sovetnik.ru>. — Загл. с экрана.

³ Материалы семинара «Корпоративная культура и внутрикорпоративный PR в контексте стратегий XXI века. — Режим доступа: <http://www.sovetnik.ru>. — Загл. с экрана.

систем предполагает необходимость учета в его основе маркетинговой ориентации¹.

Таким образом, экономическая модель производственно-хозяйственной системы не должна быть раз и навсегда принятой в окончательном виде. Она должна периодически анализироваться в связи с успехами или неудачами в процессе ее практической реализации и в случае необходимости перестраиваться в соответствии с изменяющимися требованиями к деятельности конкретной производственно-хозяйственной системы.

Чтобы обеспечить связь работников в рамках организационной культуры в процессе выполнения ими своих задач, в целях синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации руководители придерживаются определенного стиля управления. Под стилем подразумевается совокупность приемов управления, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, вынуждающая их делать то, что в данный момент необходимо для достижения определенного результата².

В современных условиях наиболее простыми являются три стиля: авторитарный, демократический и либеральный. Чтобы оценить, какой из стилей имеет место в организации, используется метод контрольных вопросов.

Каждый из стилей характеризуется определенной долей формализации. Он должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта подчиненных, с изменением организационной культуры и конкретной ситуации, в которой находится предприятие. При проектировании и совершенствовании организационной культуры управления исходная информационная база может быть представлена в следующей форме (табл. 1.2).

Таблица 1.2 — Параметры использования стилей управления в организационной культуре управления

Параметры поведения	Стиль		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1.	2.	3.	4.
Принятие решения	При срочных или требующих оперативного решения задачах; в случае повторяющихся, традиционных решений	Коллегиальное, детальное рассмотрение всех предложенных альтернатив за исключением простых и рутинных решений	Делегируются только те решения, которые под силу опыту, квалификации и интеллектуальному уровню работников
Определение целей	На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; при низкой квалификации работников; в случае категорических разно-	Вовлечение всех участников коллектива в обсуждение целей с задачей добиться их уяснения и понимания	Руководитель определяет главную цель, коллектив же самостоятельно уясняет ее и преобразует в конкретные задачи при условии слаженной деятельности

¹ Томилов В. В. Культура организации предпринимательской деятельности: учеб. пособие/ С.-Петербургский ун-т экономики и финансов.— СПб., 1993.— 187 с.

² Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практическое пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.

	гласий в коллективе по поводу определенных главных целей		
Распределение обязанностей	На начальном этапе формирования организации, построения команды; в ситуации, когда необходимо срочно провести перестановку сил	Руководитель совместно с работниками определяет их роли в общей работе, намечает личные цели	При высокой слаженности коллектива ему делегируется право самостоятельно распределять, кто и что должен делать
Использование рабочего времени	В сложных или экстремальных ситуациях, на начальном этапе формирования трудовых коллективов	Руководитель согласовывает дополнительные объемы работы, сверхурочную занятость, время и величину отпусков	В случае, когда коллектив достиг уровня самоуправляемости, ему делегируется право самостоятельно координировать рабочее время сотрудников
Мотивация	На начальном этапе формирования организации, трудового коллектива, построения команды; в случае попытки участников команды удовлетворять личные потребности за счет коллективных; в случаях явных отклонений в производительности и качестве труда	Руководитель использует все формы материального и морального вознаграждения, обеспечивает справедливую оценку личного и коллективного труда; выясняет потребности повышения квалификации	Делегирование осуществляется только тем людям, которые хотят работать и имеют соответствующие мотивы; эффективно работающему коллективу (отдел), подразделению делегируется право определять собственные формы материального вознаграждения
Контроль	На начальном этапе работы коллектива, пока не действует правило «каждый контролирует и контролируется»; в случае отступления работников от установленных стандартов качества	Руководитель согласовывает с подчиненными стандарты качества, добивается понимания необходимости следования им работников; способствует ускорению правила «каждый контролирует и контролируется»	Руководитель может делегировать коллективу функцию контроля в случае, если в нем эффективно действует принцип «каждый контролирует и контролируется»
Кадры	Постоянная функция руководителя	Обсуждается с коллективом увольнение, поощряет развитие наставничества, совместно планирует и поддерживает ротацию кадров	Слаженной команде руководитель может передать право проводить ротацию персонала, определять сроки повышения квалификации работников
Распределение инвестиций	На начальном этапе формирования организации трудового коллектива; в случае, если коллектив принимает решение в пользу личных интересов и ущерб коллективным	Консультируется с подчиненными и формирует единое мнение по поводу инвестиций	Высокоэффективно работающим коллективам руководитель может делегировать право принятия в режиме консенсуса решений в области инвестиций

Итак, что же такое организационная культура? Анкетное исследование, проведенное Ассоциацией менеджеров России, показало, что организационная культура есть у каждой организации, она выступает как средство регулирования отношений между руководством и подчиненными, а также отношений между работниками компании. Помимо прочего, это понятие обязательно включает в себя такие составляющие, как *мотивация сотрудников и их лояльность*.

Средние и мелкие предприниматели в основном рассматривают культуру как неких связующий материал, не позволяющий их организации разваливаться на куски, а сама она выступает как инструмент подбора персонала, обеспечивающий взаимопонимание между сотрудниками и необходимую для совместной деятельности атмосферу. То есть это, с одной стороны, некий свод правил, который компания может предложить своим сотрудникам, а с другой — комплекс мер, направленных на повышение компетентности персонала и его психологической устойчивости. В более широком смысле организационную культуру рассматривают как *идеологическое выражение всех нематериальных процессов, философию компании*.¹

Можно сказать еще определенней: организационная культура — это *доминирующая система ценностей и практик, социальный посредник, через которого реализуется корпоративная стратегия фирмы*. То есть через корпоративную культуру фирма являет, или предъявляет себя миру.

1.3. Феномен организационной культуры

Корпоративная культура — это междисциплинарное направление исследований, находящееся на стыке нескольких областей знания: менеджмента, организационного поведения, социологии, психологии, культурологии. Именно многозначность данного направления, его уникальная интегративность, с одной стороны, создают определенные сложности познавательного плана, а с другой — дают возможность грамотно и эффективно управлять организацией.

До сих пор нет эталонного определения корпоративной культуры, но это не говорит о том, что его вовсе нет.

Корпоративная культура — это система (не обязательно формализованная) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Система данных постулатов находит свое выражение в сложившихся спонтанно или осознанно культивируемых и заявляемых (декларируемых) компанией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах. Корпоративная культура — многофакторная субстанция, и поэтому она всегда индивидуальна, а

¹ Вестник ассоциации менеджеров. — 2003. — №2.

значит, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты¹.

Исследования зарубежных специалистов в области культуры организации (Т. Питерс, Р. Уотерман, У. Оуги, И. Ансофф, Д.С. Синк и др.) позволяют выделить восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют особенности инновационной стратегии компаний:

ориентация на действия, на достижение целей;
постоянный контакт с потребителем (то есть лицом к потребителю);
склонность компании к нововведениям, способствующая количественному росту в организации лидеров и новаторов;

производительность от человека (то есть когда образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества продуктивности);

связь с жизнью, ценностное руководство (это означает, что основная философия организации играет гораздо большую роль, чем технические и экономические ресурсы, организационные структуры, нововведения и т. д.);

верность своему делу (компании чувствуют себя лучше тогда, когда они придерживаются в основном того дела, которое знают);

простота форм управления, немногочисленность управленческого штата.

В каждой организации (фирме) могут быть свои, отличающиеся от других, ценности и принципы, на которых они базируются. В качестве примера представляется интересным рассмотрение принципов и ценностей одной из наиболее преуспевающих фирм США — корпорации IBM².

1. Уважение к человеку, его правам и достоинству. Руководствуясь этим принципом, корпорация осуществляет следующие мероприятия:

помогает сотрудникам развить свои творческие способности и использовать их наиболее эффективным способом;

оплачивает труд сотрудников и обеспечивает их служебное продвижение в зависимости от вклада каждого в общее дело;

обеспечивает установление двусторонних контактов между руководителем и подчиненным, предусматривающих беспристрастное рассмотрение спорных вопросов и их справедливое разрешение.

2. Предоставление услуг потребителю, отвечающих самым высоким требованиям. Для этой цели фирма осуществляет:

исследование нужд потребителей продукции фирмы и прогнозирование их на перспективу;

содействие потребителям в наиболее эффективном использовании своей продукции и предоставляемых услуг.

3. Высокое качество является основным условием деятельности. Поэтому любая задача должна выполняться на высоком качественном уровне с использованием имеющегося потенциала. Для этого фирма постоянно стремится и делает все, чтобы:

¹ Имамбаев, Н Правильное формирование «правильной» организационной культуры// Управления компанией. жур. - 2003. - №3. - С. 54-58

² Фрэнсис Дж, Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. — М.: Наука, 1991.

занимать ведущие позиции в новых разработках;
 знать достижения других, улучшать их насколько это возможно и использовать, если они отвечают требованиям фирмы;
 производить качественную продукцию на базе самых совершенных проектов при наиболее низких затратах.

4. Руководитель должен быть умелым организатором. Это означает, что он должен вовлечь каждого сотрудника в общий трудовой процесс. Для этого руководителю необходимо:

обеспечить руководство, побуждающее сотрудников к выполнению стоящих перед ними задач на самом высоком уровне;
 часто встречаться со своими сотрудниками;
 иметь мужество подвергать сомнению принятые решения и проводимую политику; четко представлять себе потребности фирмы, рабочего участка и отдела;
 планировать свою работу на перспективу с готовностью воспринимать новые идеи.

5. Выполнение обязательств перед акционерами. С этой целью фирма осуществляет:

бережное отношение к собственности, которую ей доверили;
 получение значительной прибыли на вложенный капитал;
 использование возможностей, обеспечивающих непрерывное увеличение прибыли.

6. Частые взаимоотношения с поставщиками продукции и услуг. В связи с этим фирма осуществляет:

выбор поставщиков с учетом качества их продукции и предоставляемых услуг, надежности и ценовой конкурентоспособности;
 признание законных интересов поставщика и корпорации при заключении контрактов и добросовестного выполнения конкретных обязательств;
 недопущение ненужной зависимости поставщиков от корпорации. Корпорация должна быть организацией, эффективно работающей в сообществе на национальном уровне и в международной сфере¹.

Таким образом, упомянутые принципы отличает обоснованность и каждый из них так или иначе связан с необходимостью обеспечения высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.

Исследования показывают, что корпоративная культура в различных странах существенно отличается друг от друга, представляет собой некоторую систему поддерживающих элементов (табл. 1.3).

Таблица 1.3 — Отличительные особенности корпоративной культуры различных стран мира

Американская (протестантизм)	Японская (буддизм)	Арабская (ислам)
Конкуренция как наиболее эффективный экономический ме-	Главное — успех компании, групповые ценности	Основной аргумент принятия решения — воля Аллаха

¹ Фрэнсис, Дж, Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. — М.: Наука, 1991.

ханизм		
Обеспечение равных возможностей для всех	Подчиненность интересам и нормам группы	Главный объект внимания — личность
Свобода самовыражения и индивидуализм	Установка на инициативу подчиненных	Неодобрение инициативы подчиненных
Идеология личного «детерминизма»	Предпочтение групповых процессов при принятии решений	Высокая централизация управления
Решения основываются на анализе целей	Отказ от жесткого формального контроля	Каждый лидер должен иметь собственные, отличные от других цели и идеи
Оценка качества выполнения работы, а не личности	Особое внимание личности, персонализация организационных отношений	Оценивается человек, а не работа
Четкая специализация работ и функций	Предпочтение нечетких описаний функций	Выполнение непосредственных поручений
Отсутствие лояльности	Лояльное отношение к организации	Лояльное отношение только к руководителю
Результат работы и инициатива обеспечивают продвижение по иерархической лестнице	Стаж, возраст — критерии продвижения	Основание для продвижения члена организации — личное доверие и уважение к нему руководства
Делегирование полномочий	Групповая ответственность	Главная функция подчиненных — служение руководителю
Ориентация персонала на будущее	Строгое соблюдение взаимных обязательств, в том числе между руководителями и подчиненными	Ориентация на прошлое, мало оценок настоящего, будущее считается predetermined судьбой
Осуждение демонстрации власти	Источник власти — старшинство	Демонстрация власти на всех уровнях управления

Руководители фирм, которые занимают лидирующие позиции в своих сегментах, известны своим брендом, имеют сложившиеся коллективы и свою клиентуру и ориентируют свою деятельность на возможности, потребности, желания и ценности клиентов. Они считают, что корпоративная культура — это не то, что организация имеет, а то, чем она является. Не случайно поэтому в последние годы вопросы корпоративной культуры стали ключевыми при анализе деятельности компании, ее менеджмента. Это доказывает, что любая организация, по сути, представляет собой социально выстроенную реальность, существующую в сознании собственных членов и воплощенную в конкретные структуры, правила и отношения.

Во многих научных трудах ученых корпоративная культура понимается как система базовых предположений, безоговорочно принимаемых и разделяемых членами организации, включает философию и идеологию управления, ценности и верования, установки и нормы, образующие основу взаимодействий как внутри организации, так и вне ее.

Американский психолог Эдгар Х. Шейн под корпоративной культурой понимает «то, что организация познала из своего опыта как социальная единица» и включает сюда философию и идеологию управления, ценности и верования, ус-

тановки и нормы. Согласно модели Э. Шейна, корпоративная культура состоит из трех уровней:

1. Уровень артефактов — самый поверхностный, внешне видимый уровень корпоративной культуры, включающий все внешние проявления культуры, которые способен воспринимать человек (технологии, архитектура, логотипы, организационный фольклор, форменная одежда и т. п.). Артефакты требуют дальнейшей конкретизации, поскольку могут быть по-разному интерпретированы¹.

2. Уровень верований и ценностей — более глубокий, неявно проявляемый уровень корпоративной культуры, который обнаруживается либо через взаимодействие с физическим окружением, либо через социальный консенсус. Ценностные ориентации определяют направление развития организации, задают траекторию ее развития и способствуют повышению эффективности бизнеса.

3. Уровень базовых предположений, в которых выделяется пять базовых, направляющих жизнедеятельность организации.

Характер взаимоотношений с внутренним и внешним окружением, которые могут варьироваться в следующем диапазоне:

отношения подчиненности во внешней среде;

подчинение управления внешней среды своим интересам;

отношения со средой;

отношения с природой, а также абсолютность истины;

предположения, мысленные модели и убеждения менеджеров по отношению к подчиненным;

отношение к работе, которое определяет, что в организации важнее: статус человека или его действия (to be or to do), то есть преобладает статусный подход или оценка по результатам;

взаимоотношения внутри организации (на какой основе они строятся — на отношениях сотрудничества или конкурентной основе)².

Национальные особенности ведения дел и управления, обуславливающие различия в типах корпоративных культур, находятся, по всей вероятности, в следующих проблемных областях:

общий характер взаимоотношений между персоналом и организацией;

характер взаимоотношений «руководитель — подчиненный»;

представления служащих о роли организации, ее целях и перспективах³.

В зависимости от классификационных признаков были выделены следующие модели управленческих культур:

семья;

Эйфелева башня;

управляемая ракета;

инкубатор (табл. 1.4).

иерархия власти не над членами «семьи», а через них.

¹ Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 328 с.

² Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 328 с.

³ Наумов, А. И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом)// Менеджмент. — 1996. — №3.

Таблица 1.4 — Сравнительная оценка моделей корпоративной культуры

Признаки	Модель «Семья»	Модель «Эйфелева башня»	Модель «Управляемая ракета»	Модель «Инкубатор»
1	2	3	4	5
1. Отношение к власти	Статус предписывается узкому кругу «родителей», обладающих полнотой власти	Статус предписан роли руководителя, дистанцированного, но могущественного	Статус достигается членами проектной группы в зависимости от их вклада в достижение поставленной цели	Статус достигается индивидуумами, демонстрирующими творчество и прогресс
2. Взаимоотношения между служащими	Диффузия взаимоотношений с целью связать систему в единое органичное целое	Согласно роли в механистической системе предписанных взаимодействий	Согласно задачам кибернетической системы, нацеленной на разделяемые ценности	Диффузия взаимоотношений, возникающих в совместном творческом процессе спонтанно
3. Отношение к людям	Члены семьи	Человеческие ресурсы	Специалисты и эксперты	Соучастники-созидатели
4. Мыслительные процессы и обучение	Холистические и интуитивные; не столь значимы, с целью коррекции промахов	Аналитические и логические; вертикальное и эффективное с позиций рационального	Ориентированы на проблему; профессиональное, практическое, междисциплинарное	Ориентированы на процесс; творческое, вдохновляющее, под специальную цель
5. Осуществление изменений	Перемены осуществляет «отец»	Изменение правил и процедур	Изменение задач по мере достижения цели	Импровизационно, но в одной «тональности»
6. Способы мотивации и вознаграждения	Внутреннее удовлетворение от того, что являешься любимым и уважаемым членом семьи; управление субъективным	Продвижение на более высокую позицию в иерархии; управление через описание рабочих мест и требований к должности	Оплата и вознаграждение за проделанную работу и решенную проблему; управление по целям	Участие в процессе созидания нового; управление энтузиазмом
7. Отношение к критике и конфликтам	«Подставить другую щеку», «сохранить лицо» другим членам семьи, избегать проигрыша в играх за власть	Критика свидетельствует о наличии нерационального; существуют специальные процедуры по урегулированию конфликтов	Критика конструктивна и имеет отношение к поставленным задачам; ошибки допускаются и быстро корректируются	Должна улучшать творческую идею, а не сводить ее на нет

Семейная культура — по характеру отношенческая и иерархичная одновременно. «Отец семейства» обладает не только опытом, но также значительной властью, что позволяет ему, как предполагается в этой культуре, ориентированной на власть, знать лучше подчиненных, что для них хорошо или плохо, а так-

же что им надлежит делать. Семейную культуру можно обнаружить также по различным невербальным сигналам: позе руководителя, его тону и ожиданиям вполне определенного поведения от своих подчиненных.

Причем власть в таких организациях не столько существует над работниками, сколько реализуется через них и опирается на их поддержку. Главную угрозу для них представляют не столько правовые или финансовые санкции, сколько «потеря лица» и своего места в семье.

Как правило, «*семейные*» культуры в большей степени характерны для стран, не так давно прошедших стадию индустриализации и сохраняющих традиционные феодальные рудименты. Больше тяготеют к модели руководителя-отца в противовес модели руководителя-лидера национальные культуры Востока и юга Европы (Италия, Испания, юг Франции, Греция, Кипр)¹.

Приверженность модели руководителя-отца, как показало исследование, коррелирует с самой высокой степенью иерархичности организации и крутизной пирамиды в ней. Делегирование полномочий в данной культуре затруднено и осуществляется только в отсутствие «родителя». При этом ответственность остается на «отце».

В теории выделяются следующие характеристики культуры «*семейного*» типа:

ориентация на процветание «семьи», приравняемое к процветанию ее членов;

иерархичность, ориентированная на личность, неформальность; «отец» — не столько менеджер, сколько лидер (по знаниям, опыту, возрасту и связям);

задачи подбираются под людей, а не наоборот;

функциональные обязанности не работают;

высокий контекст при кажущейся простоте отношений;

отделение от семьи затруднено и возможно лишь при поддержке «отца» для особо выдающихся «старших братьев»;

стимулирование как материальное, так и через одобрение руководителя;

цель (задача) плюс материальное стимулирование без участия «отца» и контроля — абсурд.

Разновидностью корпоративной культуры является так называемая *Эйфелева башня*. Ф. Тромпенаарс объясняет такую неожиданную ассоциацию следующим образом:

Эйфелева башня в Париже является символом прочности, стабильности, жесткости, взмывающей кверху, симметричной, широкой у основания и сужающейся кверху конструкции. Руководитель выступает не как личность (культура «семьи»), а в первую очередь как носитель определенной роли, который инструктирует подчиненных, доводит до них цель корпорации, требует исполнения служебных обязанностей согласно заключенному контракту. Для этого он должен обладать определенными полномочиями, причем легитимизированными. Власть в «Эйфелевой башне» непосредственно связана с занимаемой должностью, но не статусом личности (как в «*семейной*» культуре), а статусом роли.

¹ Томилов, В. В. Организационная культура и предпринимательство : учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

Поэтому руководитель могуществен ровно настолько, насколько ему это предписано правилами, санкционированными полномочиями на выполнение своих функций¹.

Модель «Эйфелева башня» отвергает все, что кажется приемлемым и даже естественным в «семейной» культуре. Считается, что личные взаимоотношения, образующие остов «семьи», вносят путаницу в служебные функции и роли, размывают границу между областями ответственности. Организационные цели, по логике, отделены от личных потребностей, дабы избежать необоснованного, с точки зрения данной культуры, воздействия личных интересов на общественные.

В модели «Эйфелева башня» структура отождествляется со стратегией, цели которой задаются, достигаются благодаря самой конструкции, относительно жесткой и способной двигаться лишь в определенных направлениях, в частности, в повторяющихся, легко формализуемых и структурируемых ситуациях. Если же задаются цели, не согласующиеся с иерархическими координационными функциями, например, связанные с изобретением новых продуктов, «башня» сама будет препятствовать их достижению².

Но в отсутствие новой организационной структуры «Эйфелева башня» не способна к изменениям. В силу этого модель организационной культуры данного типа плохо приспособлена к турбулентному окружению, она сопротивляется возможным изменениям, поскольку они неизбежно нарушают работу по правилам и ведут к сбоям в системе.

Конфликты рассматриваются как организационная патология, угроза эффективности, нечто иррациональное и вызывающее. Персонал уподобляется «физической единице» — капиталу или наличности. Как и другие ресурсы, человеческие расписываются во времени, оцениваются, планируются.

Модель «Управляемая ракета» имеет больше сходных черт с «Эйфелевой башней». Вместе с тем для нее прежде всего значимы результаты — максимальная практическая реализация стратегий и достижение поставленной цели. Для этого используются нетипичные для «семейной» и «башенной» культур методы работы в командах и проектных группах. Изначально неизвестно, кто, что и какими методами будет делать. В процессе же решаются следующие вопросы:

состав работников должен быть многочисленным и разнообразным в профессиональном отношении;

они должны гармонично взаимодействовать друг с другом;

работники должны быть хотя бы потенциально равными в статусном отношении, так как каждый участвует в достижении конечного результата, но относительный вклад любого из участников пока не определен.

При известной конечной цели направление движения к ней не определено и может меняться, поэтому может понадобиться помощь любого из работающих экспертов. Однако каждый из членов команды участвует в разрешении проблем,

¹ Хармс, Я. Н., Багиев, Г. Л. Культура организации предпринимательской деятельности. // Теория и практика маркетинговой деятельности: Ученые записки коммерческого факультета. — СПб: СПбУЭФ, 1993. — С. 12–24.

² Томилов, В. В. Культура предпринимательства. — СПб.: Питер, 2000.

а конечной мерой оценки работы выступает индивидуальный вклад каждого в совместно достигаемый результат¹.

«Управляемая ракета» — кибернетический тип культуры, так как ориентация на задачи осуществляется посредством сигналов обратной связи и имеет циклический, а не линейный характер. Эта культура восприимчива к изменениям, однако они относятся, скорее, к способам исполнения, чем поставленным целям.

Модель корпоративной культуры «Управляемая ракета» в стоимостном отношении является дорогостоящей культурой, поскольку объединяет силы высококвалифицированных профессионалов и экспертов.

Модель «Инкубатор» — организационная культура управления, которая базируется на идее экзистенциализма о вторичности организации по сравнению с целями самореализации и самовыражения индивидуумов, чему и служат инкубаторы. Здесь главная цель — освободить индивидуумов от рутинной работы для творческой деятельности, минимизируя время на самообслуживание.

«Инкубатор» — персонифицированный и эгалитарный тип культуры, почти не имеет структуры и исключает формализацию. Решающая роль в этом типе культуры принадлежит людям, которые выдвигают идеи, находят ресурсы, разрабатывают продукт или новую услугу. Эта модель культуры аккумулирует новые идеи и реагирует на все инициативы. Она относится к культурам предпринимательского типа. В ней прекрасно уживаются как малые инновационные фирмы, так и различные консультанты, университетская профессура и любая творческая группа профессионалов, работающая над инновационной идеей, где главными стимулами являются инновации и творчество.

Размеры «инкубатора» обычно ограничены «кланом контроля», или нормой управляемости руководителя. Все члены находятся «на одной волне», симпатизируют друг другу и заинтересованы в поиске наилучшего решения совместной проблемы, причем сама проблема всегда может быть переформулирована. «Инкубаторы» редко доживают до стадии зрелости своего продукта, они плохо приспособлены к выживанию в условиях изменчивого спроса. Мотивация носит внутренний характер и, как правило, связана с интенсивной работой².

В противоположность «семейной» культуре лидерство в «инкубаторе» не предписывается, а достигается. Люди следуют за тем лидером, чьи идеи в наибольшей степени впечатляют и кто добивается наибольшего прогресса. Конфликты либо разрешаются, либо изыскиваются наилучшие альтернативы решения возникшей проблемы. Модель организационной культуры типа «инкубатор» ориентирована на развитие личности, является важнейшим аспектом мотивации для работника и выступает возможностью профессионального роста и самореализации, совершенствования и самовыражения. Управление изменениями происходит без напряжения, поскольку необходимость постоянного изменения заложена в парадигму существования компании. Функции легко делегируются и принимаются в коллективе единомышленников-профессионалов.

Следует отметить, что если в признании наличия феномена корпоративной культуры академические и деловые круги практически единодушны, то в содержательной трактовке ее определений высказываются различные точки зрения.

¹ Кармин, А. С. Культура социальных отношений. — СПб.: Лань, 2000.

² Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации. — М., 1997. — 282 с.

Гарет Морган, профессор менеджмента из Торонто, считает, что корпоративная культура обладает свойствами голограммы: в каждой ее части содержится вся информация о целом. Действительно, опыт работы лучших компаний мира свидетельствует о том, что новаторские традиции, то есть организации с адхократическим типом культуры, устроены по голографическому принципу. В основе их деятельности лежат ключевые понятия, разделяемые и принимаемые всеми сотрудниками без исключения. Как правило, эти понятия закреплены в лозунгах или девизах компаний. Например, «IBM — это прежде всего сервис» (IBM), «Наш важнейший продукт — прогресс» (General-Electric), «Сделано с умом» (Electrolux), «Хорошо там, где мы есть» (Samsung).

По мнению П. Фроста, *корпоративная культура — концептуально «скользящее» понятие*. К тому же научное осмысление этого явления находится еще на стадии первичного обобщения, которой также присущ широкий плюрализм подходов, иногда, к сожалению, переходящих даже в анархизм (как, например, категоричные утверждения некоторых ученых — Гэласа, Мейера, Гэша и др.)¹.

Таким образом, *корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом*. Корпоративная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Современные компании рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие.

Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте *корпоративная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом власти в компании и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации*.

Общепринятые нормы и ценности создают общий вектор, позволяющий бизнесу двигаться в нужном направлении, учитывать постоянно изменяющиеся условия, наращивать конкурентные преимущества. Если проводить параллель с российской управленческой практикой, то именно «голографические» организации в эпоху продолжающегося русского общественного пессимизма остаются теми немногочисленными консолидированными структурами, которые, несмотря ни на что, помогают развиваться отечественной экономике и обществу в целом².

Корпоративная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности в за-

¹ Фролов, П. Т. Школа молодого директора: учеб. пособие для студентов пед. ин-тов. М.: Просвещение, 1988. — 224 с.

² Ермошкин, А. Организация как культурный феномен // Журнал управления компанией 2006. — №2 - С.16-19.

висимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие корпоративной культуры, однако им не всегда хватает знаний, касающихся как ее сущности, так и процессов ее формирования, поддержания и изменения¹.

Многие «узловые» вопросы, связанные с корпоративной культурой, сами по себе новыми не являются. Об этом свидетельствует поток публикаций, лишь определенная часть которых имеет сугубо научный аспект. Кроме того, существуют предметные исследования, практические руководства для анализа корпоративной культуры, сообщения о проектах «культурных изменений» и изложения более или менее понятных моделей поведения. За последние 15–20 лет пестрая смесь до этого довольно разрозненных идей, теорий и моделей была собрана во едино «под крышу» одного, достаточно емкого и универсального понятия — корпоративная культура.

В принципе, исследования в области культуры организации имеют довольно длительную историю. Причины популярности этой темы в США и странах Запада кроются в следующем:

1. В 1970-е гг. у американских фирм появился мощный конкурент в лице Японии — страны с абсолютно другой культурой (как национальной, так и организационной).

2. Несостоятельность традиционного рационально-бюрократического подхода к организации, которая стала очевидной примерно в то же время.

3. Продуманный маркетинг самой идеи, осуществляющийся известными консалтинговыми фирмами².

В результате исследования в области организационной (корпоративной) культуры с каждым годом набирали обороты. В корпоративной культуре стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию.

Исследования в данной области показывают, что существует не только множество определений корпоративной культуры, множество ее типов, но и типологизаций структур. Одним из вариантов структурирования корпоративной культуры является структуризация по Шейну³.

Основной заслугой Шейна является то, что он, действуя подобно антропологу, вычленяет в корпоративной культуре отдельные слои (поверхностный (артефакты), внутренний (провозглашаемые ценности) и глубинный (базовые представления)) и анализирует их как в отдельности, так и в совокупности (рис. 1.4).

¹ Петров, А. Корпоративная культура: русский путь? Ежидневно доступно: <http://www.career.spb.ru>. — Загл. с экрана.

² Аккерман, Э., Ландензакк, К. Творчество в руководящей деятельности и всесторонняя интенсификация экономики. - М.: МНИИПУ, 1990.

³ Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака, — Спб.: Питер, 2002. - 328 с.

Некоторые исследователи предлагают более подробную структуру корпоративной культуры. Многие компоненты культуры трудно обнаружить стороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

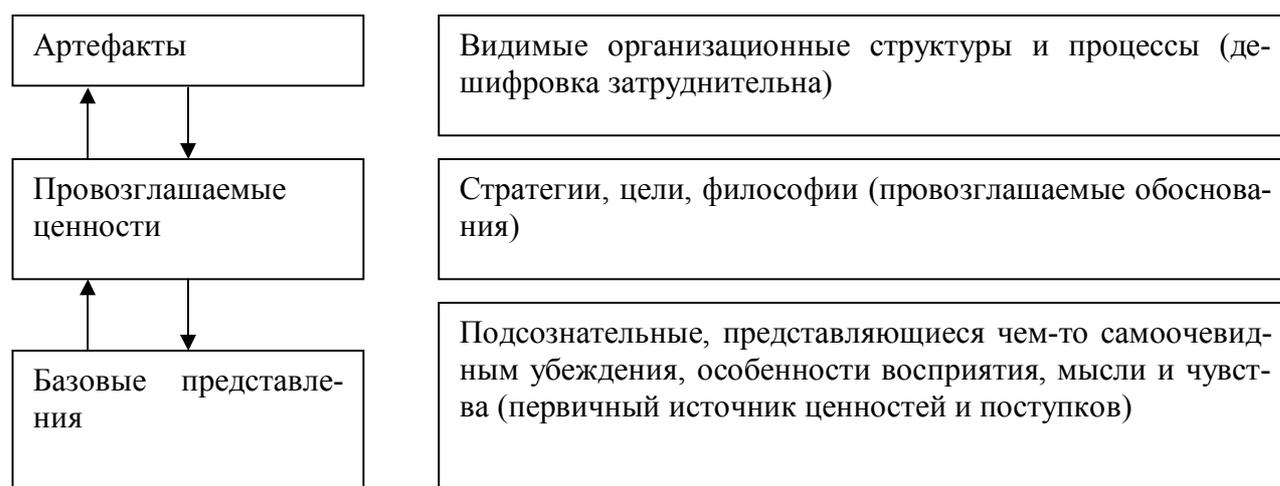


Рисунок 1.4 — Уровни организационной культуры компаний¹

При рассмотрении проблематики корпоративной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некой общей теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры.

Очень интересной представляется схема трех профилей корпоративной культуры, разработанная Дж. Мартин (Стэнфордский университет) и Д. Мейерсон (университет штата Мичиган), опубликованная впервые в 1987 г. и усовершенствованная год спустя. Согласно их теории доминирующие исследования организационной культуры можно «уложить» в три профиля: интеграционный, дифференцированный и фрагментарный².

Интеграционный профиль представляет культуру в терминах последовательности, упорядоченности, ясности, существующего на уровне всей организации консенсуса. В противовес этой точке зрения сторонники дифференцированного профиля характеризуют проявления культуры как в большинстве своем непоследовательные и несогласованные. При таком подходе консенсус возможен только в рамках отдельной субкультуры. Последователи фрагментарного про-

¹ Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака, - СПб.: Питер, 2002. — 328 с.

² Молл, Е. Г. Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.

филя рассматривают неопределенность как неизбежный и всепроникающий феномен жизнедеятельности современной организации¹.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- мировоззрение;
- развитие и самореализации работника;
- трудовая этика и мотивирование.

Приведенные характеристики корпоративной культуры в совокупности указывают на нетрадиционные, но весьма эффективные способы управления, когда на помощь руководителю приходят корпоративная идеология, система организационных ценностей.

И в заключение необходимо отметить, что, как показало исследование российских психологов², более 60% организаций предпочитают, чтобы их компания чем-то выделялась, имела свои принципы. Что любопытно, порой работники компаний считают, что лучше иметь даже негативно воспринимаемую обществом корпоративную культуру, чем не иметь никакой. Что ж, желание идентифицировать себя с коллективом по-прежнему остается одной из самых сильных личностных мотиваций.

1.4. Типы организационной культуры

В мировой практике существует целый ряд типологий организационных культур. Рассмотрим одну из самых известных — типологию К. Ханди, где организационные культуры делятся на четыре типа:

- ролевая культура;
- культура, ориентированная на власть и силу;
- культура, ориентированная на деятельность;
- культура индивидуальности³.

¹ Багиев Г. Л., Томилов В. В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства. - СПб.: СПбУЭФ, 1995.

² Ермошкин, А. Организация как культурный феномен // Журнал управления компанией 2006. - №2 - С.16

³ Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. - М.: ИНФРА-М, 1997.

Ролевая культура — наиболее распространенная и традиционная организационная культура в России. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли, ролевой позиции для каждого члена организации, элементы которой могут быть частью должностной инструкции. Этот тип культуры ориентирован на выполнение процедур и правил. Ролевая культура наиболее эффективна в стабильной ситуации.

В данном случае в понятие роли включается уровень властных полномочий, определение места в организационной иерархии и типа поведения, соответствующего данной роли, требования к ней, оценка ее выполнения, социальные последствия.

В рамках ролевой культуры работник ценится в организации за способность квалифицированно следовать описанной роли, профессионализм. Основная задача руководителя — организовать как можно более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как инструкции выполняются. Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, привносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций, техник контроля, способов мотивации персонала на выполнение новой задачи.

Преимуществом ролевой культуры является то, что компания имеет устойчивую, ориентированную на традиции стабильную организацию с высокой степенью управляемости.

Минусы этой культуры — низкая скорость реакции на изменения, затруднения в выработке собственных инноваций.

Культура, ориентированная на власть и силу (культура «ордена»). Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, а саму организацию описывают как команду единомышленников. Руководитель обладает формальной властью, которую реализует в полной мере, а также большим неформальным авторитетом. Организация ориентирована на ценности руководителя, его представления и ожидания.

При планировании в организациях с такой культурой не рассматриваются альтернативные варианты решения проблем, нет выбора, выше риск совершения ошибок. Карьера, продвижение работника определяются способностью следовать основной линии руководителя¹.

Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие. В них создается ощущение наличия власти, иерархии и управляемости. Основное отличие от организации с ролевой культурой заключается в том, что хотя должностные инструкции написаны, но они не выполняются. Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями. Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, однако это не вызывает серьезных протестов, так как уровень формального и неформального авторитета чрезвычайно высок.

В организациях, ориентированных на власть и силу, ответственность и напряжение руководителя очень высокие, большинство решений принимается именно им, а ресурс его личных возможностей всегда ограничен. Хочется особо

¹ Молл, Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.

подчеркнуть, что основа культуры «ордена» — доверие, и именно его нужно хвалить и лелеять.

Принципиальной особенностью «орденской» культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица. Таким образом, организация с «орденской» культурой управляема, реактивна, ориентирована на успех и способна быстро его достичь. За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же реализуются. Минусы этой культуры:

чрезвычайная нагрузка на руководителя, так как организация опирается на его личные ресурсы;

вероятность серьезных ошибок, поскольку вокруг одни единомышленники; угроза усталости персонала (организация слишком часто и быстро меняется);

неустойчивость относительно замены первого лица¹.

Культура, ориентированная на деятельность, или «командная» культура. В ней нет четко выраженной иерархии. Основой деятельности является командный метод работы, когда группа заинтересованных людей объединяется для решения какой-либо проблемы. Носителем власти является, как правило, лицо, взявшее на себя ответственность за решение задачи (или сама задача). В персонале более всего ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решение и результаты.

Часто у руководителя такой организации может возникать дискомфортное ощущение, что его роль ослаблена и не соответствует общепринятому представлению о личности и роли руководителя в учреждении. Это первая культура, в которой объектом управления является не отдельный человек, а группа. Для внешнего наблюдателя эта культура может казаться аморфной и медлительной: слишком много обсуждений, не ясна ответственность, не выражена иерархия, не вполне понятно, кто за что отвечает, эти лица часто меняются в зависимости от решаемой задачи. К минусам такой культуры относятся:

низкий уровень управляемости организации;

высокие требования к квалификации руководителя по созданию, руководству и мотивации групп;

трудности информационного обмена между группами;

много времени тратится на обсуждение, тогда как действовать нужно быстро;

высокие требования к коммуникативной компетентности персонала.

Основной тип ресурсов, на который опирается эта культура, — ресурсы малых групп².

Культура индивидуальности, или «звездная» культура. В ее основе лежат личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. Для такого типа культуры характерны отсутствие стабильных формальных и неформальных профессиональных коммуникаций между сотрудниками организации, большой разброс в уровнях личных профессиональных достижений. До-

¹ Рюттингер, Р. Культура предпринимательства // Пер. с нем. - М.: ЭКОНОМ, 1992. - С.240.

² Томилов, В. В. Культура предпринимательства, - Спб.: Питер, 2000.

минирует осознанное или неосознанное, но разделяемое убеждение, что профессионал имеет право на автономию.

В кризисных ситуациях руководство вмешивается, но если сильных негативных сигналов не поступает, профессионалу доверяется решать свои профессиональные задачи абсолютно независимо. Появление на рабочем месте постороннего (даже коллеги) воспринимается как угроза и покушение на независимость. При доминировании такой культуры задача руководителя организации — повышать личную компетентность каждого ее члена. «Звездная» культура в основном использует индивидуальные ресурсы педагогов. Организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

Мы согласны с мнением ряда исследователей о том, что психологией организации можно манипулировать, направлять и включать ее в процесс собственной трансформации — это одна из самых навязчивых идей в управленческой сфере.

Если руководители считают, что вмешиваются в уникальную общую психологию организации, а на деле этого не происходит, то их ждет глубокое разочарование. В дальнейшем руководство организации начинает действовать с хитростью и гибкостью, или же, наоборот, применять меры наказания и принуждения.

Чарлз Хенди различает четыре «идеологии» культуры, определенные Роджером Харрисоном: власти, роли, задачи и личности отдельного человека¹. (табл. 1.5).

Таблица 1.5 — Четыре типа культуры организации по Чарлзу Хенди

1	2	3	4	5
Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти («паутина»)	Культура роли («храм»)	Культура задачи («сеть»)	Культура личности («пчелиный рой»)
Тип организации, размер	Небольшая, бюрократическая организация; зависит от центрального источника власти	Крупная, с механической структурой; функциональные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая, с органической структурой (матричная структура)	Небольшая, существующая для обслуживания и помощи определения личности без какой-либо цели
Способ осуществления контроля и принятия решений	Централизованный контроль через контролеров, по результатам с учетом правил и приемов; решения принимаются в результате баланса влияний	Контроль и координация осуществляются звеном сверху по правилам и процедурам; формализованные решения принимаются наверху	Контроль по результатам работы остается за высшим руководством, незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры; решения принимаются на групповом уровне	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия

¹ Макеева В. Г. Культура предпринимательства //: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. - С. 218.

Источник силы	Сила ресурсов с элементами персональной власти в центре	Сила положения (к силе личности относятся с неодобрением), сила специалиста ценится в надлежащем месте	Сила специалиста, распространяется шире, чем в других культурах	Влияние распространяется поровну, основа власти при необходимости — сила специалиста
Степень адаптивности к изменениям	Быстро реагирует на события, но зависит от решений центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Очень хорошо адаптируется, так как быстро меняется состав групп для решения задач, и каждая группа содержит в идеале все необходимые элементы	
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, не заботящихся о безопасности, имеющих склонность к политике, развивающих талант и навыки	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом; поощряется исполнительность	Стремится к объединению целей сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, создает легкие рабочие отношения, внутри групп — обоюдное уважение	
Тип менеджера	Сориентирован на власть, результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий» (чтобы выдержать конкуренцию)	Любит безопасность и предсказуемость, хочет достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающиеся личные вклады	Должен быть гибким и уверенным, готовым оценивать по результатам; чувствует себя на высоте, координируя работу коллег, более компетентных в определенных областях	Может оказывать некоторое давление на личность, контролирует ресурсы

Согласно данному подходу недостатком предыдущих теорий менеджмента было то, что в поисках универсального для всех средства они пытались определить общую организационную культуру, то есть наличие одного самого лучшего способа руководить или ряда универсальных принципов, применяемых ко всем организациям при любых обстоятельствах, — универсальный подход.

Заслуживает внимания и классификация разновидностей корпоративной культуры по Бэку-Коуэну:

культура принадлежности (формируется на начальном этапе развития фирмы, когда в ней работает мало сотрудников; они чувствуют себя одной семьей и готовы помогать друг другу);

культура силы (складывается позже, когда среди работников обостряется конкурентная борьба: каждый хочет захватить кусок побольше и войти в мир сильных, успешных, богатых людей);

культура правил (вырабатывается, когда возникает потребность в формализации многочисленных процедур и бизнес-процессов; в работе по утвержденным правилам и инструкциям; в накоплении знаний);

культура успеха (формируется в период активного развития фирмы, когда начинает высоко цениться личный результат того или иного сотрудника, ставка делается не на коллектив, а на индивидуальный талант);

культура согласия (определяющим становится умение договариваться, достигать компромисса);

культура синтеза (ценит в равной степени авторство, талант и командный дух).

Рассмотрим типологию организационных структур, предложенную К.С. Камероном и Р.Э. Куинном¹. Основные постулаты данной топологии следующие:

выделяются 4 типа организационных культур, основывающихся на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая (от лат. «по случаю»);

любая организация и индивид имеют элементы каждого типа культуры в определенной пропорции — индивидуальный профиль;

индивидуальный профиль организационной культуры — реально существующий и желаемый, который необходимо сформировать для повышения эффективности работы организации;

между ними — разрыв, который должен являться объектом внимания управленцев и HR-менеджмента (то, что называется управлением организационной культурой — soft-management).

Клановая культура. Очень дружественное место работы, у людей много общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Высокая обязательность организации, которая способствует сплоченности коллектива и моральному климату. Успех достигается доброжелательным отношением к потребителям и заботой о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласии.

При чрезмерном развитии перерастает в «безответственный загородный клуб».

Роли лидера в клановой культуре:

Пособник — ориентирован на людей и процессы. Личность, улаживающая конфликты и занятая поиском консенсуса. В основе личности руководителя лежит стимулирование людей в принятии решений и разрешении проблем. Активно поощряются участие в бизнесе и открытость.

¹Камерон, К, Куинн, Р. Диагностика и измерение организационной культуры.// СПб.: Питер, - 2001.

Наставник — заботливый и проявляющий участие. Личность, осознающая других и проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. В основании его или ее влияния лежат взаимное уважение и доверие. Активно поощряются следование моральным принципам и преданность делу.

Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Важным и главным считается поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

При чрезмерном развитии превращается в «застывшую бюрократию».

Роли лидера в иерархической культуре:

Инструктор — технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент.

Координатор — заслуживает доверия и надежен. Личность, поддерживающая структуру и поточный рабочий процесс. В основании его или ее влияния лежат инжиниринг по ситуации, управление календарными графиками, распределение назначений, размещение ресурсов и т. д. Активно поощряются стабильность и контроль.

Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные головы и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство, предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. При чрезмерном развитии превращается в «возбужденную анархию».

Роли лидера в адхократической культуре:

Новатор — талантлив и созидателен. Личность, способная предвидеть изменения. В основе личности руководителя лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других. Активно поощряются новаторство и приспособляемость.

Провидец — ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Признак этого стиля лидерства — стратегическое направление и непрерывное улучшение текущей деятельности.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой ее является выполнение поставленной задачи. Сотрудники — люди целеустремленные и соперничают между собой. Лидеры — руководители с твердыми взглядами, суровые конкуренты, непоколебимые и требовательные. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются

общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех измеряется новыми завоеванными рынками, увеличением рыночной доли и т. д. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — твердо проводимая линия конкурентоспособности. При чрезмерном развитии превращается в «деспотичную и циничную потогонную систему».

Роли лидера в рыночной культуре:

Боец — агрессивный и решительный. Личность, активно участвующая в решении задач и достижении целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминантная цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке.

Постановщик — ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. В основе личности руководителя лежит настойчивая и разумная аргументация в пользу доведения дела до конца.

Организационная культура проявляется в характере отношения членов организации к окружающим и характере непрерывно принимаемых решений. Заслуживает внимания структура организационной культуры, приведенная исследователем М. Наумовым¹, где он утверждает, и не безосновательно, что организационная культура компании является частью глобальной духовно-нравственной системы, имеющей три уровня:

духовно-нравственный потенциал активных и влиятельных членов организации. В компании «N» это генеральный директор, его заместители, несколько ведущих экспертов. Под их духовно-нравственным потенциалом следует понимать отношение к себе, людям и окружающему миру;

духовно-нравственный потенциал стэйкхолдеров. Ввиду отсутствия у компании «N» внешних акционеров ее стэйкхолдерами являются руководители и акционеры предприятий-клиентов, конкурирующих фирм, сотрудники регулирующих органов. От того, в какой степени трехгранный «вижн» (отношение к себе, людям и миру) стэйкхолдеров соответствует аналогичному потенциалу руководителя организации, зависит результат их взаимодействия;

духовно-нравственный потенциал общества, отождествляющего себя с определенной территорией (державой). Это, скорее, некий усредненный потенциал, проявляющийся в сложившейся практике решения деловых и иных вопросов, имеющих духовное основание (распределение прибыли и социальной нагрузки, инвестиционная политика и т. д.).

Успех компании «N» принято связывать с достаточно редкой особенностью ее организационной культуры. Редкой, потому что в основе культуры большинства сотрудников и организации в целом лежит христианское основание. Сотрудники «N» не задаются вопросами: «Зачем все это (работа, нервы, усилия) мне и компании? Что такое качественная работа? Кто наши клиенты? Как поступить в данной ситуации?». Стройная система подобных вопросов и, главное, ответов на них известна сотрудникам из проверенных источников духовного знания (Свя-

¹ Наумов, М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией жур. - 2002. - №7. - С 66 - 69.

щенного Писания, учения Святых Отцов), сформированного еще в I тысячелетии и остающегося с тех пор неизменным.

Генеральному директору компании удалось в свое время обрести этот единственно верный источник знаний, образец рассуждения и поведения. Вокруг него со временем образовалась устойчивая группа единомышленников, а затем и клиентов, партнеров, друзей в самых различных коммерческих и государственных организациях. Их разумное и предсказуемое поведение не могло не притянуть людей, разделяющих их непреходящие и живые ценности, верования, убеждения.

С годами в компании сложился особый благоприятный для любого человека (в том числе другого вероисповедания) климат взаимного уважения, ответственности и, главное, одухотворенности всей деятельности. Здесь каждый знает: его работа — это вклад в общее дело помощи ближнему (работающему рядом коллеге, коллективу консультируемого завода, Отечеству); его цель — постараться отдать максимум себя и своих знаний своему делу, людям.

Что лежит в основе рассуждений и поведения этих столь успешных людей? Как упоминалось выше, стройная система православного духовного знания, без обретения которого всякое знание приносит много зла. В свете этого духовного знания формируется особая система отношений между сотрудниками компании с православной организационной культурой, членами их семей, контрагентами компании.

В результате с людей снимается колоссальная нагрузка непрерывной оценки обстоятельств и поступков других людей, мучительного принятия бесконечного числа решений в неопределенной, «относительной» среде.

Сотрудник, познавший и принявший такую проверенную веками модель отношений, имеет крепкое «каменное» основание, «черно-белую матрицу» нравственных оценок собственных мыслей и поведения. Его коллеги, имея аналогичные основы поведения, невольно создают комфортные условия для работы, духовной жизни.

Система ценностей этих людей подкрепляется и развивается непрерывно и естественно, в течение всей жизни, а все серьезные сомнения разрешаются в общении с духовно опытными людьми (духовными наставниками).

Компания освобождается от обязанности «создавать» какой-то особый, «эффективный» корпоративный дух, непонятные обряды и традиции. Ее организационная культура формируется органично и в соответствии с глубинными духовными потребностями сотрудников. Наверное, подобная модель организационной культуры не может служить эталоном для организаций различных стран и национальных сообществ, однако ее структура, глубина и целостность позволяют понять менеджерам форму конкурентоспособной корпоративной культуры, найти свое место в первичной, духовной системе мира, страны, своей организации, группы.

Исходя из этого и появляется потребность в обучении сотрудников организаций умению проникать в глубинный смысл их деятельности, прогнозировать последствия событий и принимаемых решений не на основе знания «2000 бухгалтерских проводок» (различных теорий и чужого, в основном зарубежного, опы-

та), а на базе реального, духовноориентированного понимания предмета и знания первичных законов¹.

Согласно модели межличностных взаимоотношений выделяют следующие виды культуры (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 — Классификация моделей организационной культуры управления в компании

Культура власти. Проявляется в большой роли лидеров в организации. Лидеры проявляют жесткость, но честны по отношению к своим лояльным последователям. Негативной стороной этого типа культуры в случае плохого управления может быть появление страхов, злоупотребления властью в личных целях и политическое интриганство.

Культура достижений. В этом типе культуры акцент делается на вознаграждение реальных результатов, а не непродуктивных усилий. Рабочие команды самонаправляемы. Нормы и структура служат достижению результатов, а не рассматриваются как самостоятельные ценности. Издержками этой стратегии является чрезмерный расход энергии и энтузиазма.

Культура поддержки. При культуре поддержки сотрудник ценится и как личность, и как работник, его гармония важна для организации. Слабость этого вида культуры заключается в сосредоточении на внутренних обязательствах, а не на внешних задачах.

Культура роли (ролевая культура). В ролевой культуре есть четко описанные «правила игры», сотрудникам предельно ясны зоны ответственности и сис-

¹ Наумов, М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией жур.- 2002. - №7. - С69.

тема вознаграждения. Эта культура обеспечивает стабильность, справедливость и эффективность. Слабость заключается в безличных операционных процедурах и в подавлении креативности и инноваций¹.

Согласно модели «Риск — отдача», выделяют следующие типы культуры:

Культура «мачо». Характеризуется принятием высоких рисков и быстрой отдачей. Применима для сферы рекламы и индустрии развлечений.

Культура «мы славно поработали и славно отдохнем». Характеризуется принятием средних рисков и быстрой отдачей. Применима для работы в сфере продаж.

Культура «ставка на компанию» — высокие риски, медленная отдача (например, аэрокосмическая промышленность).

Культура процесса. Низкая или нулевая отдача. Концентрация на том, как именно делается работа. Применима для правительственных организаций, организаций с высоким уровнем регулирования.

В зависимости от требований окружающей среды и фокуса стратегии выделяют четыре типа организационной культуры.

Адаптивная/предпринимательская культура. Фокус стратегии находится во внешней среде, большое значение имеют гибкость и способность к изменению для удовлетворения нужд потребителей. Особо ценятся инновации, творческий подход к работе и умение рисковать.

Культура стратегической задачи существует в организациях, обслуживающих специфический круг потребителей во внешней среде, но не испытывающих потребности быстро изменяться. В культуре подобного типа существует четкое видение стратегических целей организации, акцент ставится на достижение промежуточных целей, например, рост продаж, увеличение доли рынка и т. д.

Клановая культура фокусирует свое внимание на заинтересованном участии в общем деле всех членов организации и на быстро изменяющихся условиях окружающей среды. Ключом к успеху компании является удовлетворенность работников.

Бюрократическая культура поддерживает систематический подход к ведению дела, фокус стратегии находится внутри организации. Личная вовлеченность работников здесь ниже, чем в клановой культуре, но это компенсируется высокой степенью согласованности, лояльностью и сотрудничеством.

С начала 1980-х гг., когда корпоративная культура стала объектом серьезного внимания, было разработано несколько моделей организационной культуры, использование которых может быть полезно для осмысления организационной культуры, ее диагностики и осознанного изменения.

Теренс Дил и Аллан Кеннеди выделили четыре уровня организационной культуры:

- ценности;
- обычаи и ритуалы;
- герои и мифы;
- система неформальных коммуникаций.

¹ Спивак, В.А. Корпоративная культура. // Теория и практика. - СПб.: Питер, 2001 -С. 546.

Важными элементами корпоративной культуры являются стиль поведения, методы принятия решений, жаргон, шутки, табу, слухи и сплетни.

Модель Денисона базируется на четырех характеристиках культуры, которые оказывают значительное влияние на производительность организации: на вовлеченности, последовательности, адаптивности и миссии. Целью применения этой модели являются количественное измерение, диагностика культуры и поиск мер по ее изменению. По каждому из перечисленных ниже факторов осуществляется экспертная оценка и составляется профиль культуры. Создание идеального профиля культуры для любой организации — дело субъективное, при этом необходимо учитывать многие факторы, такие, например, как отрасль, в которой работает компания, стратегические цели компании, тенденции на рынке, сложившееся устройство организации и стиль лидерства.

ЭФФЕКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР УСПЕХА КОМПАНИИ

2.1. Развитие корпоративной культуры — синергетическая цель предпринимательской структуры

В экономической литературе широко рассмотрена так называемая теория фирмы, в которой, как правило, излагаются три взгляда на фирму как на минимизирующее затраты устройство.

Первый, технологический подход базируется на рассмотрении различных типов дополняемости затрат или спроса и использовании фирмой экономии от масштаба или сферы деятельности. Он уже частично был нами рассмотрен при определении размеров горизонтальной и вертикальной интеграции фирм.

Второй взгляд на фирму как на долгосрочное соглашение ее единиц, или контракт, как и первый, имеет мало общего с правовым определением фирмы. Фирмы, которые согласны разделить некоторые постоянные затраты, производитель и розничный торговец, которые подписывают контракт, определяющий строгие вертикальные ограничения, — все могут рассматриваться по меньшей мере как частично интегрированные, хотя формально и остаются отдельными субъектами.

Третий взгляд на фирму — точка зрения неполного договора — подходит несколько ближе к правовым определениям. Он подчеркивает, что фирмы и контракты — это, скорее, различные типы управления. Такой подход рассматривает фирму как особый способ принятия решений о том, что необходимо делать в случаях, которые не были предусмотрены в контракте. Он исходит из идеи, что неполные контракты необходимы в следующих случаях: вероятность появления непредвиденных случайностей; значительное количество таких случайностей, затрудняющее их определение в письменной форме. В результате первоначальный контракт определяет лишь самые общие принципы отношений. Такой подход кажется наиболее реалистичным в современных условиях, он, на наш взгляд, наиболее близок к синергетическому.

Рассматривая предпринимательскую структуру как систему, можно сказать, что ей присуще состояние *эмерджентности* — несоответствия (отличия) общего эффекта действия различных механизмов в системе от арифметической суммы частей, составляющих целое («сумма частей не равна целому»)¹.

Базируется это предположение на том, что для проявления эмерджентности необходимым условием является, во-первых, множественность элементов в системе, а предпринимательская структура может объединять как отдельных предпринимателей, так и организации, занимающиеся предпринимательской деятельностью. Во-вторых, необходима множественность отношений в системе, и

¹ Кузнецов Б. Л. Введение в экономическую синергетику. // Наб. Челны: Изд-во КамПИ, 1999.

эти люди и организации могут быть объединены (связаны) транзакционными связями и (или) схемой владения. Третьим условием является наличие синтезирующей динамики в системе, то есть наличие такого изменения в системе, когда интегрируются элементы, образуя при этом новые отношения (связи, взаимодействия); предпринимательская структура объединяется, например, для реализации полного производственного или инновационного цикла в одном или нескольких сегментах рынка. И четвертое условие — разнородность элементов системы — может выполняться различием организационно-правовых форм предприятий, входящих в конкурентную структуру. Наличие данных условий в системе создаст потенциал эмерджентности¹.

Возможность реализации комплексных производственных и инновационных циклов и повышения его эффективности с помощью развития системы транзакций (договоров) и развития собственной схемы владения и структуры капитала (которую, как уже было сказано выше, может иметь предпринимательская структура) говорит о наличии у нее *синергетического потенциала*, то есть способности элементов системы и отношений между ними к когерентному (согласованному во времени) взаимодействию по единому вектору системы целей, приводящему, в конечном счете, к качественному переходу системы из одного состояния в другое².

Взгляд на фирму как на неполный контракт в условиях неопределенности, а в нашем случае — на конкурентную структуру как на синергетическую систему, позволяет предположить, что реализация ею своей деятельности может приводить к появлению так называемого *синергетического эффекта*, то есть эффекта, вызванного скоординированным в пространстве и времени действием разнородных по природе механизмов, приводящего к качественным изменениям в системах³.

Синергетические эффекты в экономических системах должны, в конце концов, приводить к качественному скачку эффективности функционирования системы. При этом эффективность функционирования системы не должна отождествляться с традиционной экономической эффективностью.

В частности, предлагается рассматривать формирование синергетических эффектов через систему целей организации, состоящую из целей первого порядка, второго и третьего порядка. Кроме того, предлагается выделить еще *синергетические цели*, или цели нулевого уровня, обеспечивающие прорыв производителя на новые рынки. Инновационность, запредельность (преодоление порога эффективности и наукоемкости, доступного на момент постановки цели), наличие нового качества в сравнении с имеющимися образцами — обязательное требование синергетической цели⁴.

Трудно не согласиться, но возникает закономерный вопрос: как формируются такие синергетические цели? Ведь если нельзя оценивать синергетический эффект как чисто экономический, значит, и формирование системы целей орга-

¹ Кузнецов Б. Л. Введение в экономическую синергетику // Наб.Челны: Изд-во КамПИ, 1999

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

низации должно выявлять факторы, не поддающиеся конкретной количественной оценке, факторы, для которых не представляется сразу обозначенным временной горизонт, факторы, действие которых и помогает некоторым фирмам достигать феноменальных результатов.

Определению таких факторов, хотя бы для предварительных набросков синергетических целей, может служить путь *выявления существующих проблем* в традиционной постановке целей организации. После определения целей первого уровня и выявления существующих проблем, кажущихся наиболее важными для инновационного развития предприятия, аналитически прогнозируется отрицательный результат в достижении цели в случае, если проблемы решены не будут, и для достижения положительного результата в достижении цели и решения проблем формируются цели следующего уровня. После этого процесс повторяется до тех пор, пока не будут определены такие цели, которые могут быть вынесены на нулевой уровень главных целей организации и стать синергетическими. И только после этого, на наш взгляд, можно начинать строить дерево целей организации заново, ориентируясь на постановку синергетической цели, решая насущные практические задачи. То есть определяя уже конкретные атрибуты достижения каждой цели в пределах заданного временного горизонта.

Как выявить синергетические цели для современной конкурентной структуры, интегрированной для реализации комплексного инновационного цикла?

Начать предлагается с традиционной постановки целей, называемых обычно целями первого уровня. Такими целями являются:

окупаемость инвестиций;

максимизация прибыли;

готовность к восприятию внешних угроз.

По этим трем направлениям и будет проводиться поиск целей, которые могут быть названы синергетическими. Внимание предлагается сосредоточить на специфике неполного контракта и окружающей среды, в которой он действует: в мире, полном непредвиденных случайностей и неучтенных обстоятельств, несовершенной коммуникации и непредсказуемого «человеческого фактора».

Как уже говорилось, контракты, в условиях которых рассматриваются конкурентные структуры, являются весьма неполными вследствие транзакционных затрат. Как это влияет на окупаемость инвестиций? Во-первых, отдельные случайности, с которыми столкнутся стороны, могут быть непредсказуемы на момент заключения контракта. Во-вторых, даже если их можно предвидеть, количество их может быть слишком велико для того, чтобы их зафиксировать в контракте. В-третьих, проверка контракта (проверка выполнения обязательств) может оказаться дорогостоящей. И, в-четвертых, проводимые в жизнь контракты могут включать значительные юридические затраты. Можно сказать, что минимизация транзакционных затрат является одной из главных проблем организационных решений¹.

Можно сформулировать причины *неполноты контракта*. У нас нет хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах — двух важных экономических явлений.

¹ Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

В большей части заключенных контрактов не отражается большинство возможных случайностей. Когда происходят эти не оговоренные случайности, действия сторон зачастую приводят к конфликтам.

Возможны промежуточные формы заключения контракта, которые существуют как бы между отсутствием контракта (при неограниченном торге между сторонами) и полным контрактом. Эти промежуточные формы могут принести экономию транзакционных затрат в сравнении с полными контрактами, но в то же время исключают эффекты неограниченного торга¹. Существуют две возможности решения таких проблем: обращение к третьей стороне для принятия эффективного решения и предоставление одной из двух заинтересованных сторон права определять в случае неспецифированных ситуаций.

Арбитраж как вид обращения к третьей (незаинтересованной) стороне может иметь место, но он обладает рядом недостатков: внешний арбитр может быть дорогостоящим, и ему понадобится некоторое время на изучение ситуации, а цена времени может быть достаточно высока. Внутренний арбитр должен быть хорошо информированным, непредвзятым и неподкупным.

Скорее, полномочия по выходу из неспецифированных непредвиденных ситуаций — *власть* — могут быть переданы одной из заинтересованных сторон, чем арбитру. Власть может являться целью II уровня, чтобы цель окупаемости инвестиций могла быть достигнута.

Проблемы, возникающие при максимизации прибыли предприятием, работающим в инновационной сфере, кратко можно сформулировать так:

- высокие транзакционные затраты;
- высокая длительность инновационного цикла;
- неиспользованные возможности: эффекта масштаба, концентрации и централизации производства;
- высокие издержки.

Отрицательный результат в достижении цели в случае нерешения этих проблем приводит, соответственно, к неудаче в максимизации прибыли. Для реализации положительного результата в достижении этой цели и решения выше обозначенных проблем в качестве целей II уровня можно представить:

- реализацию эффекта вертикальной интеграции (кроме всего прочего, подразумевающего внутреннее объединение сделок или создание концерна);
- реализацию эффекта горизонтальной интеграции (картельные соглашения, синдикат, трест, объединение долей и пакетов акций).

Рассматривая готовность предпринимательской структуры к восприятию внешних угроз, необходимо обратить внимание на следующий факт. Постулатом большей части экономической теории является то, что фирмы максимизируют ожидаемые прибыли. Существует, однако, широко распространенное представление, что на практике менеджеры могут иметь другие цели (например, максимизация размера и роста фирмы, привилегий положения менеджера).

Акционеры фирмы являются конечными претендентами на ее выручку за вычетом стоимости использованных ресурсов. Следовательно, если они оказались в состоянии создать фирму, они будут выбирать решения, которые мини-

¹ Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

мизируют затраты и максимизируют прибыль. Таким образом, отсутствие максимизации прибыли связывают с разделением собственности и контроля.

Существуют две причины того, почему акционеры могут не желать максимизации ожидаемой прибыли. Во-первых, они могут быть не склонными к риску; они могут далее хотеть, чтобы фирма принимала решения, приводящие к тому, чтобы ее прибыль отрицательно связывалась с колебаниями экономики (точно так же, как иметь портфель с наименьшим риском), даже если эти решения не вполне максимизируют ожидаемую прибыль. Во-вторых, например, цена одно из продуктов фирмы может влиять на благосостояние акционеров не только через прибыль фирмы, но также через потребление ими этого товара, пока фирма не является совершенно конкурентной.

Приверженцы теории «принципал — агент» (принципал — от лат. *principalis* — главный, глава, хозяин, доверитель, лицо, от имени которого действует агент, представитель, доверенное лицо) и ее течений применяли с начала 1970-х гг. такой подход, согласно которому отклонения поведения фирмы от прибылемаксимизирующего должны быть объяснены, а не просто приняты без доказательства, а также сведены к неспособности акционеров контролировать в достаточной степени менеджеров и представлять положение фирмы в отношении «затраты — спрос»¹. Например, свобода действий менеджеров (скажем, возможность приработков) может быть разрешена по причине лучшей информированности менеджеров по сравнению с держателями акций. Заботу о размере или росте, возможно, и нельзя прямо отнести к внутренним предпочтениям этих параметров акционерами или менеджерами, скорее, это может быть следствием конфликтов между ними. Например, неполная информированность акционеров относительно технологии фирмы может позволить менеджерам преувеличить потребность в персонале, понизив интенсивность работы. Аналогично рост фирмы может быть желателен для менеджеров не только ради собственно успокоения, но и потому, что он позволяет им и их подчиненным получить большие возможности для продвижения по службе.

Неудача в максимизации прибыли снижает цену акций фирмы и заставляет сторонних предпринимателей — налетчиков — покупать фирму, заменять ее менеджмент и направлять фирму в сторону максимизации прибыли. Угроза таких захватов служит дисциплинированию менеджеров. В той степени, в какой неправильное управление увеличивает угрозу захвата, угроза потери ренты может заставить менеджеров быть менее ленивыми. Одной такой рентой может служить престиж или репутация. Другой может быть досуг на работе (безделье) из-за несимметричности информации акционеров и менеджеров.

Угроза захвата, кроме того, сопровождается следующим отрицательным влиянием на стимулы менеджмента. Во-первых, она снижает стимулы менеджеров к осуществлению долговременных инвестиций, так как они могут не воспользоваться полученными прибылями. В результате менеджеры начинают проводить близорукую политику. Во-вторых, угроза захвата разрушает стабильность работы менеджеров и усиливает их озабоченность своей карьерой, что может привести к управленческим решениям, противоположным интересам

¹ Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745

фирмы. В-третьих, она сокращает срок взаимоотношений между менеджерами и работниками и может помешать развитию доверия между ними.

Таким образом, чтобы иметь готовность к восприятию внешних угроз необходимо *выработать эффективный дисциплинарный механизм против отступлений от максимизации прибыли*. Это может быть целью II уровня для данного направления развития фирмы.

На рис. 2.1 представлено формирование целей I уровня и переход к формированию целей II уровня.

<i>Цели I уровня</i>			
Окупаемость инвестиций	<i>Максимизация прибыли</i>		Готовность к восприятию внешних угроз
<i>Проблемы</i>			
1. Высокие транзакционные затраты 2. Ситуация «неполного контракта»	1. Высокие транзакционные затраты; 2. Высокая длительность инновационного цикла	3. Неиспользованные возможности: • эффекта масштаба; • концентрации и централизации производства 4. Высокие издержки	1. Менеджмент может иметь цели, отличные от цели максимизации прибыли 2. Акционеры могут иметь цели, отличные от максимизации прибыли
<i>Отрицательный результат в достижении цели в случае нерешения проблем</i>			
Непредвиденные случайности	Неудача в максимизации прибыли		
Конфликты			Захват
<i>Для реализации положительного результата в достижении цели и решения проблем формируются цели II уровня</i>			

Рисунок 2.1 — Формирование целей I уровня, переход к формированию целей II уровня

Достижение власти как первой из целей второго уровня вовсе не означает, что заинтересованные стороны не будут вести переговоры в последующем. Решение, предпочитаемое обладающей влиянием стороной, может быть очень дорогим для другой стороны. Какое-нибудь альтернативное решение может быть взаимовыгодным, а сторона, облеченная властью, может получить выигрыш, если она откажется от использования этой власти. Власть меняет свое состояние status quo в процессе торга — она гарантирует стороне, которая обладает ею, лучшее положение. В свою очередь, последующее распределение выигрыша от торговли будет влиять на первоначальные инвестиции¹.

Гроссман и Харт называют контроль поставщика (соответственно покупателя) положением, при котором поставщик (покупатель) обладает властью принятия решения. Интеграция определяется как распределение остаточных прав по контролю в пользу одной из сторон. Неинтеграция относится к случаю, когда

¹ Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

область решений имеет, по крайней мере, два измерения, и каждая сторона имеет власть в отношении, по крайней мере, одного из них (в противоположность интеграции, когда одна сторона обладает властью по всем направлениям). Оптимальное соглашение — то, которое лучше всего защищает инвестиции (или то, которое в ситуации неэффективного торга дает наивысшие выигрыши от торговли). В ситуации неполного контракта право собственности является вторым наилучшим решением для защиты чьих-то инвестиций.

Хотя право собственности (возможно, в делегированной форме) помогает определить набор решений, из которого сторона, обладающая властью, может делать выбор, полностью определить его оно не может. Должно существовать общее понимание того, что называется масштабом власти, даже когда этот масштаб не определен заранее; и подобное понимание (аспект корпоративной культуры) облегчает ситуацию, когда происходят неожиданные случайности.

Таким образом, к *проблемам*, возникающим при достижении такой цели II уровня, как власть, можно отнести определение масштаба власти и сложность области принятия решения, если она имеет более чем одно измерение. Отрицательным результатом в данном случае будет неинтеграция, когда каждая из сторон будет иметь власть в отношении, по крайней мере, одного из них. Для реализации положительного результата в достижении цели — власти — интеграция — распределение остаточных прав по контролю в свою сторону — может быть определена как цель III уровня.

Проблемы, сопровождающие реализацию эффектов вертикальной и горизонтальной интеграции, кратко можно изложить следующим образом: сложность управления производством; сложность управления капиталом; отсутствие хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах.

К отрицательным результатам, возникающим при неудовлетворительном решении данных проблем, можно отнести: ценовую дискриминацию; контроль промежуточных цен; ненаблюдаемый оборот; влияние на монопольную цену.

Для достижения положительного результата при реализации эффектов вертикальной и горизонтальной интеграции необходимо привлечение финансовых институтов (финансовая интеграция), то есть банков, инвестиционных компаний. Создание с их помощью холдингов, конгломератов, ФПГ может облегчить управление предпринимательской структурой за счет самостоятельности дочерних фирм; осуществлять перелив капитала, минуя традиционный рынок; сократить длительность и затраты комплексного инновационного цикла. Привлечение финансовых институтов можно обозначить как цель III уровня в направлении максимизации прибыли.

Проблемы при выработке эффективного дисциплинарного механизма против отступлений от максимизации прибыли возникают аналогичные указанным в предыдущем случае, а вот отрицательный результат в достижении цели в случае их нерешения будет носить иной характер.

Разница между понятиями «наблюдаемость» и «проверяемость» имеет отношение к возможности того, что принципал может наблюдать действия агентов, но не может подтвердить свои наблюдения (то есть не может предоставить достаточные доказательства), например, в суде. Так как исполнение не может

быть проверено судом, контракты, которые зависят от исполнения, не могут быть составлены, поскольку суды не в состоянии провести их в жизнь. Например, когда агент выступает как часть производственной команды, надежные бухгалтерские процедуры могут оценить только действия команды, а не индивидуальные вклады. Тем не менее, внутренний наблюдатель (главный исполнитель или контролер, например) может определить эти личные вклады, тогда как внешний не может. Это применимо и к выполнению заданий дополняющими отделами (производственным и маркетинговым) или бригадами рабочих.

Вознаграждение за наблюдаемое, но не проверяемое исполнение на основе власти — наиболее широко распространенное явление. Например, фиксированный размер совокупного вознаграждения предотвращает превращение власти в произвол посредством устранения стимулов принципала к искажению выполнения работы агентами. Альтернативный, но аналогичный механизм, который работает даже при наличии единственного агента, существует, если принципал обладает репутацией защитника. Например, работодатель, который имеет репутацию справедливого в обращении со своими работниками (вознаграждает их в соответствии с исполнением), то есть не злоупотребляет властью, в состоянии предложить своим служащим более действенные стимулы и поэтому будет неохотно эксплуатировать свою репутацию, не вознаграждая их справедливо, лишь для того, чтобы увеличить краткосрочную прибыль.

В связи с вышеизложенным, ненаблюдаемость и непроверяемость могут быть отнесены к отрицательным результатам в достижении рассматриваемой цели.

Одной из возможностей достижения положительного результата может являться эталонная конкуренция.

Эталонная конкуренция в чем-то аналогична применению власти, чтобы наградить агентов, когда их действия наблюдаемы, но не проверяемы — и то, и другое основывается на сравнении действий агентов. Тем не менее, они отличаются по духу. Эталонная конкуренция полагается на корреляцию технологий исполнения, но не на возможность проверки деятельности; более того, сравнение может быть выполнено со сторонними фирмами, например, конкурирующими. В случае власти результат вытекает из не наблюдаемости и не полагается на корреляцию технологий. Введение эталонной конкуренции может являться целью III уровня для рассматриваемого направления постановки целей. На рис. 2.2 представлено формирование целей II уровня и описанный переход к формированию целей III уровня.

Как уже говорилось выше, чтобы избежать опасностей в будущем, стороны должны подписывать полные контракты, или, если контракты чересчур дороги или сложны в составлении, должны, как минимум, соблюдать правильное использование структуры власти (неполный контракт). Практика, однако, показывает, что отношения между фирмами имеют тенденцию быть более неформальными, чем предсказывалось теорией.

Это часто верно даже тогда, когда фирмы вступают в долгосрочные отношения. Тенденция к неформальным отношениям в практике принятия решений может быть отнесена к проблемам, возникающим при достижении цели — интеграции — как распределения остаточных прав по контролю в свою сторону.

Цели II уровня			
Власть Обретение полномочий по выходу из неспецифированных ситуаций	Реализация эффекта вертикальной интеграции Внутреннее объединение сделок, концерн	Реализация эффекта горизонтальной интеграции Картельные соглашения, синдикат, трест, объединение долей и пакетов акций	Выработка эффективного дисциплинарного механизма против отступлений от максимизации прибыли
Проблемы			
1. Масштаб власти 2. Область решения имеет более 1 измерения	1. Сложность управления производством 2. Сложность управления капиталом 3. Отсутствие хорошо установленных теорий комплексного или индивидуального принятия решений при непредвиденных обстоятельствах		
Отрицательный результат в достижении цели в случае нерешения проблем			
Не интеграция Каждая сторона имеет власть в отношении ≥ 1 измерения области принятия решений	1. Ценовая дискриминация 2. Контроль промежуточных цен 3. Ненаблюдаемый оборот 4. Влияние на монопольную цену		1. Ненаблюдаемость 2. Непроверяемость
Для реализации положительного результата в достижении цели и решения проблем формируются цели III уровня			

Рисунок 2.2 — Формирование целей II уровня, переход к формированию целей III уровня.

Фирма, обманывающая в какой-то момент времени (то есть принимающая решения, которые не являются совместно эффективными, — отрицательный результат в достижении вышеуказанной цели), рискует потерять будущие выгоды сделки со своим партнером. Эффективность контракта тогда поддерживается при помощи репутации. Репутация позволяет фирме сэкономить на составлении полного контракта или на затратах распределения власти. Приобретение и сохранение репутации как заменителя контрактов и права собственности может являться *синергетической целью* конкурентной структуры в направлении окупаемости инвестиций. Перевод этой цели на нулевой уровень синергетических целей может позволить по-новому осуществить постановку иерархической системы целей, определить временные горизонты и сформулировать атрибуты достижения целей, определить средства и конкретные задачи, учитывая в каждом конкретном случае влияние фактора репутации и его важности для как для окупаемости инвестиций, так и для функционирования компании в целом.

Неоклассическая теория предполагает, что члены организации действуют так, чтобы максимизировать целевую функцию нескольких стандартных пере-

менных (таких, как доход и усилия)¹. Это вызывает два вопроса: включают ли эти цели другие переменные (престиж, эгоизм, власть, число подчиненных, размер бюджета, хорошее настроение, дружбу и др.)? Имеют ли они хорошо определенную целевую функцию, пользуются эмпирическими правилами или их цель — «удовлетворение»?

Относительно первого вопроса (аргументы целевой функции) мы должны признать, что ряд целей, отличных от дохода и усилий, кажется, мобилизует энергию членов организации. Конечно, интересно узнать, входят они непосредственно в функцию полезности или же являются промежуточными целями, которые помогают достижению основных целей. Как отмечалось ранее, возможен случай, когда менеджер получает удовлетворение от большого числа подчиненных, например, потому, что это служит сигналом для рынка труда (менеджер, ответственный за важное подразделение, вероятно, является способным менеджером) или же потому, что это способствует более спокойной деятельности и тем самым снижает тяжесть работы (усилия). Экономист сталкивается со знакомой дилеммой. Увеличение числа объясняющих переменных (аргументов целевой функции) делает более легким объяснение явлений реального мира. В то же время теория лишается способности предсказания. Добавляя остаточное число аргументов, можно всегда объяснить любой род поведения. Наоборот, сокращение до небольшого числа предопределенных основных переменных восстанавливает некоторую дисциплину. Насколько «инспирированными» были экономисты-неоклассики при выборе основных переменных, еще неизвестно. В направлении максимизации прибыли при реализации цели — финансовой интеграции — вышесказанное позволяет предположить, что кроме чисто экономических, могут возникнуть *проблемы* нематериального характера крупных структур, такие как проблемы внешнего приспособления и проблемы внутренней интеграции. Последствия — принятие неэффективных решений на местах — являясь, кроме всего прочего, отрицательным результатом в достижении цели, будут носить уже и материальный характер. Для реализации положительного результата в достижении обсуждаемой цели необходимым условием может считаться развитие организационной культуры.

Организационная культура — это система основных предположений о том, что данная группа изобрела, открыла и развила, обучаясь тому, как справиться с проблемами внешнего приспособления и внутренней интеграции. Она работает достаточно хорошо, чтобы считать ее дееспособной и поэтому пригодной для передачи новым членам как действенного способа понимать, представлять и чувствовать связь с этими проблемами². Развитие организационной культуры может быть представлено как следующая *синергетическая цель* предпринимательской структуры. При осуществлении постановки экономических целей с этой точки зрения могут быть выявлены многие ранее не учтенные факторы, влияние которых направлено на преодоление как внутренних, так и внешних конфликтов, проблем интеграции, взаимодействия между различными структур-

¹ Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

² Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

ными подразделениями, отвечающими за разные фазы производственного или инновационного цикла.

Возвращаясь ко второму вопросу — вероятности того, что экономические агенты не занимаются оптимизацией, — надо отметить, что он является, конечно, крайне важным. В действительности члены организации часто применяют эмпирические правила вместо проведения сложных расчетов. Однако многие действия, которые выглядят неоптимизирующими, в действительности могут быть результатами оптимизации при наличии ограничений и поэтому могут во все не быть иррациональными. Например, работник вообще не имеет времени, чтобы использовать всю информацию, которая относится к процессу принятия решений, он может принять решения, которые при лучшей информированности выглядят нерациональными. Однако решение может быть рациональным, обусловленным скрытой ценой времени, необходимой для сбора информации. Аналогично время и усилия, которые требуются для расчета оптимальных решений комплексных проблем, обмениваются на неэффективность принятия решений. Таким образом, решения, которые максимизировали бы прибыль в условиях полной коммуникации, не будут выполняться в условиях неполной коммуникации.

Эталонная же конкуренция также имеет свои пределы. Единицы, которые должны быть сравнены, возможно, столкнутся с разными условиями (например, корреляция ситуаций может быть не очень тесной). Более того, их деятельность может быть искажена бухгалтерскими особенностями или ошибками измерений. Наконец, деятельность менеджера зависит от активов, которые они получили в наследство. Хотя это может и не быть проблемой в теории, подобное влияние таких факторов требует, чтобы эталонная конкуренция была более утонченной.

Несовершенство коммуникации и непрямая корреляция ситуаций являются *проблемами* реализации эталонной конкуренции. Основным отрицательным результатом в достижении этой цели является то, что цена времени для сбора информации становится выше цены эффективности принимаемых решений (рис. 2.3).

Таким образом, фирмы должны обладать запасом знаний, которым руководствуются члены организации при принятии решений и для координации в мире несовершенной коммуникации.

Контекст информации, которой обладает индивидуальный член, устанавливается информацией, которой владеют все другие члены. Чтобы рассмотреть память организации как сниженную до памяти индивидуальных членов, необходимо возвысится над или снизится до объединения индивидуальных памятей посредством разделенного в прошлом опыта, опыта, который установил чрезвычайно детализированную и специфичную форму информации, лежащую в основе рутинных действий¹.

¹ Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности// Пер. с англ. - СПб.: Экономическая школа, 1996. - С.745.

Цели III уровня		
Интеграция	Привлечение финансовых институтов (банков, инвестиционных компаний) — финансовая интеграция Холдинг, конгломерат, ФПГ	Введение эталонной конкуренции
Распределение остаточных прав по контролю в свою сторону		
Проблемы		
Тенденция к неформальным отношениям между фирмами в практике принятия решений	1. Проблемы внешнего приспособления 2. Проблемы внутренней интеграции	1. Несовершенство коммуникации 2. Непрямая корреляция ситуаций
Отрицательный результат в достижении цели в случае нерешения проблем		
Принятие решений, не являющихся совместно эффективными	Принятие неэффективных решений на местах	Цена времени для сбора информации выше цены эффективности принимаемых решений
Для реализации положительного результата в достижении цели и решения проблем формируются синергетические цели		

Рисунок 2. 3 — Формирование целей III уровня, переход к формированию синергетических целей

Организационная память помогает участникам находить удовлетворительные решения в случае принятия комплексного решения и координировать их соответствующие действия в отсутствие совершенной коммуникации.

Развитие организационной памяти как запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации может представлять собой одну из *синергетических целей* предпринимательской структуры. Без накопления как положительного, так и отрицательного опыта постановка каких бы то ни было целей, на наш взгляд, вообще не имеет смысла. На рис. 2.4 представлены сформированные цели конкурентной структуры, которые можно назвать синергетическими ввиду того, что, имея нематериальный характер, они заставляют фирму, желающую совершить синергетический прорыв и реализовать, соответственно, синергетический эффект, обращать внимание на более утонченные вещи, чем просто планирование производства. Мы осуществили своеобразное движение по кругу, начав со стандартных целей I уровня, и пришли к некоторым синергетическим целям, с которых можно начинать построение системы целей.

Кроме того, необходимо уточнить, что это только один из взглядов на формирование синергетической системы целей конкурентной структуры для формирования комплексного инновационного цикла в различных сегментах рынка. Исследование может идти по различным направлениям, которые в другом контексте могут показаться более важными. И здесь мы опять сталкиваемся с субъ-

активным фактором, значение которого вообще трудно поддается (если вообще поддается) оценке и формализации в любой сфере человеческой деятельности.

<i>Синергетические цели</i>		
Приобретение и сохранение репутации фирмы	Развитие организационной культуры	Развитие организационной памяти
как заменителя контрактов и права собственности	— системы основных предположений о том, что данная группа изобрела, открыла, развила, обучаясь тому, как справляться с вышеназванными проблемами	— запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации

Рисунок 2. 4 — Формирование синергетических целей

Переходя к вопросу об определении миссии организации, необходимо отметить, что выработать какой-то общий механизм здесь, естественно, не представляется возможным, как ввиду вышеуказанного человеческого фактора в руководстве, так и ввиду разнообразия сфер деятельности компаний, каждая из которых может вносить своеобразные нюансы в формирование миссии организации.

Условиями реализации синергетического эффекта на этапе формирования миссии организации являются:

- выбор направления движения в сторону исторических трендов развития;
- предупреждение возможных внешних угроз, грядущих изменений;
- своевременное обнаружение пороговых барьеров в развитии и своевременную мобилизацию ресурсов на их преодоление;
- своевременное обнаружение внутрисистемных угроз и своевременная мобилизация управленческих, материальных и информационных ресурсов на их преодоление;
- формирование корпоративной ориентации на преодоление инерции, на стратегические и тактические инновации; на предельные цели¹.

Проведенный анализ целей предпринимательской структуры, которая с помощью развития системы трансакций, схемы владения и структуры капитала стремится реализовать комплексный инновационный цикл в различных сегментах рынка, выявил различные влияющие на этот процесс факторы. Учет этого влияния, а также предложенных синергетических целей, таких как репутация, в качестве заменителя контрактов и права собственности и организационной памяти в качестве запаса знаний для принятия комплексных решений и координации в отсутствие совершенной коммуникации может помочь организации сформировать миссию, отвечающую вышеназванным условиям.

Еще одно условие реализации синергетического эффекта на этапе формирования миссии — формирование в организации способности к реализации чело-

¹ Кузнецов, Б.Л. Введение в экономическую синергетику // Наб.Челны: Изд-во КамПИ, 1999.

веческого фактора, способности людей действовать в команде, руководствуясь духом высокой корпоративной культуры, высших этических идеалов¹ — выполняется автоматически при реализации такой синергетической цели, как развитие организационной культуры.

2.2. Формирование корпоративной культуры

Корпоративная культура как небольшой фирмы, так и транснационального холдинга определяется следующими факторами:

национальной культурой и менталитетом;

сектором экономики, типом производства;

уровнем экономического, социально-политического и культурного развития региона, в котором расположено конкретное предприятие холдинга.

Национальный менталитет и стиль управления определяют особенности корпоративной культуры, складывающейся на предприятиях данной страны. В Америке доминирует культура успеха, в Европе — согласия, в Японии — синтеза, в России — принадлежности, правил, силы².

К главным принципам формирования корпоративной культуры авторский коллектив настоящей книги относит следующие:

комплексности сценарного развития компании, который выражает не только отношения между членами компании, но и представления о назначении компании в целом и ее членов, цели, характер продукции и рынок, которые определяют эффективность производственно-сбытовой деятельности;

определения ценностей, приемлемых и желаемых для данной компании;

соблюдения традиций, которые в значительной мере определяют характер экономической системы, стиль управления;

отрицания силового воздействия, согласно которому нельзя искусственно насаждать слабой культуре сильную и наоборот или корректировать ее. Эффективность сильной культуры, как и слабой, зависит от конкретных условий;

комплексной оценки, в соответствии с которым оценка воздействия культуры на эффективность функционирования компании должна базироваться на комплексном подходе. Этот принцип предусматривает не только учет способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния.

Корпоративная культура складывается в соответствии с ее сущностью из определенных организационных атрибутов (явных и скрытых норм, образцов поведения, исторических предпосылок и др.) при условии, что они воспринимаются большинством членов компании и оказывают влияние на поведение этих членов. Поэтому при формировании и развитии организационной культуры наряду с основными принципами необходимо принимать во внимание ряд ее определенных признаков (рис. 2.5).

¹ Там же

² Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006. - №5. - С. 51-55.



Рисунок 2.5 — Основные признаки формирования корпоративной культуры

В процессе формирования и развития корпоративной культуры немаловажное значение имеет определение и учет факторов, оказывающих на нее наиболее существенное влияние. Корпоративная культура участвует также в следующих важнейших элементах экономической культуры:

предназначение организации (миссия, цели, задачи). Бесцельное существование разрушительно, а миссия как раз выражает основной смысл, предназначение и принципы жизни. Если она четко сформулирована (причем вместе с коллективом) и ее положениям следуют ежедневно, такую организацию можно считать безусловным новатором. В идеале предназначение компании необходимо формулировать еще до ее создания. Однако еще ошибочнее придумывать миссию только потому, что так принято в классическом менеджменте, или потому, что она есть у других. Руководитель должен прочувствовать внутреннюю потребность в создании миссии — только тогда она будет двигаться вперед;

средства, включающие деятельность членов организации, систему стимулирования, информационное обеспечение и др.;

критерии достижения целей и оценки результатов;

средства внутренней интеграции, к которым относятся приемы включения новых членов в организацию, способы разделения власти, стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование героев, символов, мифов организации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напомнить работающим о поведении, которое от них требуется) и др.¹

В организации нет монополии на право создания общей атмосферы. Культуру нельзя навязать социальному механизму, каким является организация, но ее можно модернизировать. В то же время формирование миссии всегда остается прерогативой начальства. Власть, данная руководителю, предоставляет ему преимущества и в формировании корпоративных ценностей, и в выборе стиля поведения хотя бы по той причине, что формальный лидер имеет доступ к рычагам

¹ Голубева, Е. Корпоративная экология внутри компании. — Режим доступа: <http://www.job-today.ru>. — Загл. с экрана.

Дудина, С. Корпоративная культура и Public Relations. — Режим доступа: <http://www.sbcinfo.ycnex.ru/articles/index.htm>. — Загл. с окна.

Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546 с.

власти, с помощью которых он может влиять на ключевые процессы. И обязан это делать.

Работа по формированию корпоративной культуры в компании должна вестись в двух основных и тесно связанных друг с другом направлениях: первое — взаимодействие с внешней средой, второе — взаимодействие с внутренними подразделениями.

Специфика взаимодействия с внутренними подразделениями обусловлена двумя основными факторами.

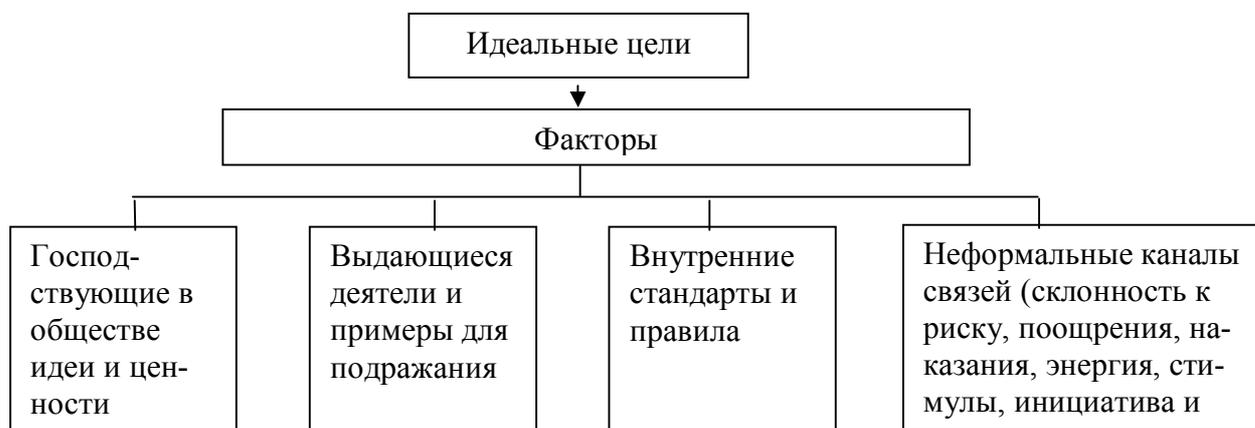


Рисунок 2.6 — Классификационная схема факторов, влияющих на цели корпоративной культуры

С одной стороны, для сотрудников организации ее деятельность является неотъемлемой и значительной частью их собственной деятельности и потому становится для них значимой. А значит, они являются наиболее «заряженными» на взаимодействие с ней, наиболее чувствительны к любому ее действию.

С другой стороны, поскольку они фактически и являются носителями, проводниками этой деятельности, то, как никто другой, могут видеть, насколько провозглашаемое в организации и реально осуществляемое в ней соответствуют друг другу.

Сравнивая провозглашаемые ценности с тем, как они реализуются, сотрудники начинают лучше понимать истинные ценности, характерные для данной компании. В результате они делают выводы о том, что, для чего и как делается в компании. Именно на этом этапе возникает или чувство удовлетворенности своим членством в данной организации или, наоборот, неудовлетворенности работы в ней.

Если в организации провозглашается ценность высокотехнологичного производства, то это должно сопровождаться оснащением рабочих мест соответствующим оборудованием, должны создаваться условия его эффективной и грамотной эксплуатации. Если речь идет о производстве высококачественных продуктов, то должен быть обеспечен контроль качества. Если говорится о том, что профессионализм сотрудников — одна из важнейших ценностей организации, то на уровне осязаемых действий должны обеспечиваться возможности их профессионального роста и реализации их профессиональных способностей. Бессмысленно говорить о нравственных нормах, если соответствующее поведение сотруд-

ников не получает позитивного подкрепления или поведение менеджмента их дискредитирует.

По сути, любая деятельность, осуществляемая в рамках организации — как производственная, так и непроизводственная — порождает то или иное отношение к ней сотрудников организации и, значит, может стать предметом обсуждения. Понимание этого позволяет почувствовать всю сложность и многогранность деятельности по формированию и развитию корпоративной культуры¹.

Взаимодействие с внутренними подразделениями начинается с комплекса мероприятий по пониманию, формулированию и закреплению в документах основ корпоративной идеологии, то есть предназначения (миссии) организации, ключевых целей и принципов ее деятельности.

Выяснение предназначения организации подразумевает развернутый ответ на вопрос: «Зачем существует данная организация?». Фактически это определение круга лиц, заинтересованных в ее деятельности.

Ответ на вопрос: «Куда движется организация?» позволяет сформулировать ключевые цели, которые обозначают основные направления деятельности организации в рамках ее предназначения. Именно направления деятельности, а не конкретные результаты. В отличие от целей-шагов они указывают сотрудникам направления поиска решений, а не сами решения. Основная их задача — направлять и объединять, а не достигать.

Определив, зачем и куда движется организация, необходимо еще установить, как она движется. Таким образом, формулируются главные принципы деятельности. Принципы описывают приоритетные качества деятельности (характер ведения бизнеса), с помощью которой организация достигает поставленных целей, а также очерчивают зону ее ответственности во взаимодействии с заинтересованными группами (акционеры, сотрудники, потребители, общество). Фактически эта система ограничивает деятельность в рамках определенных ее направлений, задает персоналу ориентиры движения внутри выбранного направления.

В то же время сформулированная таким образом позиция становится для сотрудников важнейшим условием для грамотной постановки своих собственных задач. Она задает определенное направление в индивидуальной деятельности, позволяет выстраивать индивидуальные стратегии, формировать собственные критерии поведения, прогнозировать качество тех или иных поступков. И, как следствие, является условием повышения у сотрудников чувств определенности и стабильности во взаимоотношениях с организацией, а это важнейшие факторы повышения мотивации деятельности. Естественно, что недостаточно просто выработать идеологию, ее еще надо донести до сотрудников².

Учитывая указанные выше обстоятельства, а также концепции формирования экономической модели производственно-хозяйственных систем, модель формирования корпоративной культуры в общем виде может быть представлена следующей схемой (рис. 2.7).

Рассмотрим формирование корпоративной культуры холдинговых организаций, корпоративная культура которых во многом определяется уровнем разви-

¹ Костенчук, И. Внутрикorporативный PR и развитие корпоративной культуры// Управление компанией журнал - 2002.- №10(17) - С.21-24.

² Там же - С.22.

тия области или края, в которых расположены конкретные предприятия. Учет региональной российской специфики особенно важен в том случае, если основные производственные подразделения холдинга удалены друг от друга.

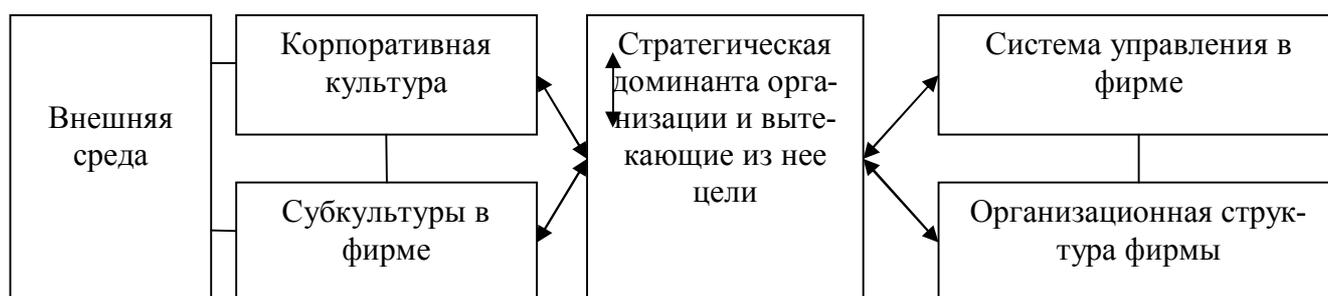


Рисунок 2.7 — Модель формирования корпоративной культуры

Возьмем, к примеру, формирование социального пакета. Различия в экономическом развитии регионов, в системе базовых ценностей сотрудников, ценах и благосостоянии населения предъявляют определенные требования к социальной политике, проводимой компанией. Предлагать один и тот же набор льгот и компенсаций в мегаполисе и провинциальном городе нецелесообразно, в том числе из-за неоднозначного отношения самих работников к элементам соцпакета.

В «Журнале управления компанией»¹ описывается следующая ситуация. Крупная холдинговая компания купила завод в одном из регионов Приволжского федерального округа. После года успешной работы было принято решение о формировании единого соцпакета для сотрудников филиалов и головной компании. Одной из его составляющих в столице была организация парикмахерской на базе предприятия. Однако большинством работников региональных филиалов оказались мужчины, привыкшие стричься у своих жен, подруг или матерей. В итоге инициатива центрального офиса так и не получила поддержки, а в адрес руководства были высказаны пожелания о монетизации данной услуги, то есть об увеличении заработной платы.

Разделяя точку зрения автора статьи приведем особенности формирования корпоративной культуры в современном российском промышленном холдинге:

симбиоз формальной и неформальной корпоративной культуры в рамках одного предприятия холдинга;

взаимодействие отрицательных и положительных сторон корпоративной культуры;

противостояние культур филиалов и головного предприятия холдинга.

Российские социально-трудовые отношения отличаются тем, что наряду с многочисленными формализованными процедурами в них существуют неформальные правила, влияющие на становление корпоративной культуры. Зачастую это связано с наличием в компании формального и неформального лидеров и может приводить к самым неожиданным последствиям. Например, руководитель — формальный лидер заинтересован в том, чтобы сотрудники одевались строго,

¹Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006. - №5. - С. 51-55.

классически. Но неформальный лидер — сторонник спортивного стиля, и все усилия по унификации внешнего вида персонала сводятся на нет. Другой пример: формальный руководитель решил привнести в компанию дух соперничества и назначил для большинства ключевых сотрудников дублеров-конкурентов. Неформальный лидер, объединив недовольных, составил свой план действий, направленный на запугивание дублеров, и план руководителя провалился. Похожие ситуации складываются на многих предприятиях. Новые сотрудники в первую очередь стараются уяснить неформальные, неписанные правила и совсем не интересуются инструкциями, положениями и регламентами компании.

Исходя из вышеизложенного, сформулируем основные вопросы, возникающие в процессе структурирования корпоративной культуры современного промышленного холдинга.

Во-первых, как перенести культуру головной компании в отдаленные филиалы?

Во-вторых, как исключить негативное влияние отдельных сотрудников на культуру предприятия в целом?

Корпоративная культура может быть как положительной, так и отрицательной. Диагностировать ее качество можно с помощью мониторинга, в ходе которого сотрудники оценивают корпоративную культуру своего предприятия, используя следующие определения: дерзкая, молодая, консервативная, солидная, скучная, серая и т. п. Характеристики *надежная, молодая, дерзкая* говорят о положительном имидже корпоративной культуры; *серая, солидная, скучная* — об отрицательном. Обстоятельства могут сложиться таким образом, что отрицательной окажется формальная корпоративная культура, а положительной — неформальная. В этом случае необходимо срочно принимать серьезные меры: организации грозит гибель. Если отрицательной становится неформальная культура (что бывает значительно реже), все усилия необходимо сконцентрировать на выработке мер, способствующих ее краху и устранению неформального лидера.

Как это было отмечено выше, корпоративная культура зависит не только от сектора экономики, в котором работает компания, но и от типа производства. Например, инновационному, научному коллективу свойственна культура согласия, успеха, а заводу, фабрике — культура правил.

Как ранее мы уже отмечали, настоящее время существуют традиционные и инновационные коллективы. Традиционным мы называем коллектив, сложившийся много лет назад в определенном социально-экономическом и социально-психологическом окружении, живущий по устоявшимся правилам «менеджмента по-русски, управления по-советски». Современные управленцы сталкиваются с подобными трудовыми коллективами, когда владелец крупного столичного или регионального холдинга расширяет свой бизнес, покупая промышленные предприятия в регионах. После завершения успешной сделки руководство, имеющее несколько образований, ученых степеней, в том числе МВА, обнаруживает, что как начальники, так и другие работники новоприобретенных организаций не понимают ни форм, ни методов, ни технологий ведения бизнеса в современных условиях. Пытаясь наладить работу, описать и смоделировать бизнес-процессы, хорошо зарекомендовавшие себя в головной компании, руководство начинает с проведения процедуры аттестации.

Следующей серьезной проблемой является столкновение культур головного предприятия и обособленного регионального подразделения. Подобные ситуации возникают, например, когда крупные корпорации приобретают активы, производственные площадки в различных областях страны. Положение может осложниться тем, что приобретенное структурное подразделение долгое время существовало как самостоятельная производственная единица, и в нем успела сложиться своя уникальная культура, особый социально-психологический климат. Типичным признаком таких культур является покровительство сотрудникам, длительное время работающим на предприятии. Столкновение старой культуры филиала и новой — головной компании — явным образом проявляется, когда последняя пытается выяснить уровень профессиональной подготовки персонала, провести аттестацию, освободиться от кадрового балласта, повысить производительность труда¹.

Оценивая эффективность деятельности персонала служба персонала сталкивается с открытым неприятием новых форм работы, неприкрытым саботажем всей процедуры: «Зачем это надо?», «Кто придумал эту нервотрепку?» и т. д.

Вывод: руководителям и специалистам головных компаний необходимо помнить, что они живут и ведут свой бизнес в России. А в нашей стране, особенно в регионах, куда так стремятся промышленники, существуют многие неписанные законы. Можно, конечно, со всей строгостью оценить профессиональный уровень главного бухгалтера, чей близкий родственник является руководителем местной администрации, уволить некомпетентного главбуха и пригласить специалиста, который будет работать по новым методикам и технологиям, но... о ведении бизнеса в данном регионе придется забыть. Местная власть не простит «неправильного» отношения к своему родственнику и не даст новой команде работать.

В этом случае необходимо четко сформулировать цели: не оценивать, не увольнять прежних сотрудников, чтобы привести свою команду, а встряхнуть коллектив, определить его болевые точки, наметить шаги по дальнейшему развитию и заставить специалистов повысить свою квалификацию².

Перед каждой компанией стоит *вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре*. Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить стратегию на составные части (задачи), образующие широкую программу стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, целесообразно рассмотреть их с двух позиций:

важность каждой задачи для успеха данной стратегии;

совместимость между задачей и тем аспектом корпоративной культуры, который призван ее обеспечить.

Г. Щварц и С. Дэвис предложили построить матрицу, положив в основу две вышеуказанные переменные, демонстрирующие степень риска применения выбранной стратегии в условиях сложившейся в организации культуры. При данном подходе осуществляется позиционирование каждой задачи на поле матрицы с использованием управленческого опыта и интуиции. Это позволяет найти ответ

¹ Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006 - №5 - С.53.

² Там же

на вопрос о том, что должно быть сделано в случае серьезной несовместимости стратегии и культуры¹.

Выделяются несколько основных подходов к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

игнорируется культура, серьезно препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Определяются барьеры, создаваемые культурой перед выполнением желаемой стратегии, и вырабатываются альтернативы по обходу этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;

делаются 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 единственно возможным для достижения долговременного успеха фирмы.

Не безынтересным является опыт создания корпоративной культуры холдинга «ОПТИМА ИНВЕСТ». Он объединяет сразу несколько видов бизнеса, причем таких разных, как строительство, управление недвижимостью, венчурное инвестирование в инновации, производство нефтехимических продуктов и др. Каждая организация представляет собой общество в миниатюре, а потому культура, то есть субкультура, имеет свои особенности. Даже разные профессиональные группы (например, финансисты, юристы или маркетологи) отличаются собственным мировоззрением и представлением о сути того дела, которым занимается холдинг².

Возникла угроза несовместимости субкультур различных сфер холдинга, что могло привести к несовместимости стратегии и культуры в организации. Поэтому важно было выработать общую стратегию корпоративной культуры, которая объединила бы все субкультуры компании, а затем использовала этот монолит для создания коллектива единомышленников — *не тех, кто одинаково думает, а тех, кто стремится к общей цели*.

Здесь необходимо эффективно управлять корпоративной культурой (см. главу 3.1).

Представляется целесообразным привести пример формирования конкурентоспособной корпоративной культуры, отвечающей канонам православия. Процесс формирования культуры в организации состоит из нескольких повторяющихся этапов:

- формулирование проблемы, определение «цены вопроса»;
- описание конечного решения;
- разработка и реализация плана.

На первом этапе руководство компании формулирует для себя перечень необходимых характеристик организационной культуры, отвечающих канонам

¹ Томилов В. В. Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

² Ермошкин, А. Организация, как культурный феномен // Журнал управления компанией— 2006. №2. С. 16.

православия, что гарантирует ее конкурентоспособность в долгосрочном плане. Приведем некоторые из них:

ясность целей и стратегии компании, в основе которых лежат вечные православные ценности и законы;

знание и разделение сотрудниками целей, стратегии и принципов работы компании;

здоровый духовно-нравственный и психологический климат в коллективе; прочные личные и профессиональные связи между бывшими и существующими сотрудниками и т. д.

Далее разрабатывается план, основными разделами которого стали:

модель поведения руководства (закрепленная в нескольких внутренних стандартах, отражающих правила найма, развития и увольнения персонала, оплаты труда, а также принятия решений);

модель поведения руководителей отделов и ведущих специалистов (стандарты, регулирующие процессы управления маркетингом и производством, внутригрупповые процессы взаимодействия и разрешения конфликтов);

модель «организационной жизни» (трудовой распорядок, правила проведения праздников, выявления и развития внепрофессиональных увлечений/способностей сотрудников).

Реализация плана происходит в два этапа. *Первый* — оперативный — заключается в проведении разъяснительных и образовательных мероприятий («круглые столы» с участием духовно опытных специалистов по профессиональным и личным вопросам, совместные встречи православных праздников, оказание помощи православным организациям, нуждающимся и т. д.).

Второй этап — стратегический. Основными разделами плана долгосрочного развития организационной культуры являются мероприятия по духовной оценке деятельности компании и отдельных сотрудников, разъяснение профессиональному сообществу позиции руководства компании (посредством публикации статей, обсуждения вопросов православной организационной культуры в ходе публичных семинаров, «круглых столов»), участие в жизни православной церкви.

В настоящее время компания «N» достаточно успешно развивается, ведет активную коммерческую и общественную деятельность. Православная организационная культура компании хорошо приживается в региональных филиалах, находит понимание практически на всех уровнях административной и экономической власти¹.

¹ Наумов, М. Организационная культура как фактор долгосрочной конкурентоспособности // Управление компанией журнал - 2002. - №7. - С.69.

2.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность компании

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно найти более распространенное понятие, чем эффективность. Ему посвящено множество научных трудов и исследований. Даны общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. Иногда ему придавался и типично лозунговый характер.

Дискуссии в этом направлении не прекратились и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы, более актуальные вопросы.

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского — действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления.

Эффективность выступает как индикатор развития, она же — его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, определяются меры, способствующие процессу развития, и отсекаются те из них, что ведут к регрессу.

Эффективность в этом смысле всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет эту деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность — качественная категория. Связанная с интенсивностью развития организаций (динамической качественной категорией), она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех его структурах и элементах, и исключает механистические подходы.

Столь широкая трактовка эффективности не противоречит узконаправленному ее пониманию. Широко известные показатели эффективности производства — его результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т. д.¹ Это свидетельствует о многогранности категории эффективности, с одной стороны, и с другой — о сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для оценки степени влияния корпоративной культуры на эффективность экономической деятельности компаний рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями — *эффект* и *эффективность*.

Очевидна единая направленность этих категорий. И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, то есть его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может

¹ Томилов В. В. культура организации предпринимательской деятельности: учеб. пособие. - СПб.: СПб УэиФ, 1993.

быть вызван увеличением ресурсов и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Вместе с тем между категориями «эффект» и «эффективность» наблюдаются существенные различия. *Эффект является отражением результата деятельности, то есть того состояния, к которому стремится экономический объект.* Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но рассматривает условия, при которых он достигнут. *Эффективность определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат.* Эффективность есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность обеспечения экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения. Эффект, таким образом, представляет собой один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации.

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения — стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти отличия проявляются в процессе моделирования деятельности, то есть предвидения будущих процессов, событий, явлений. Модель корпоративной культуры, как любая проблемно-ориентированная модель, всегда обращена в сторону определенного желаемого результата и строится исходя из стремления его достигнуть. Ее конечная цель — достижение определенного результата. Однако если оперировать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет, хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений, происходящих в компании под воздействием корпоративной культуры, а в процессе их оценки будет зафиксировано повышение эффективности деятельности компании. Однако планируемый результат не достигается, то есть элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

Такое изменение организации, в принципе, соответствует прогрессивным тенденциям, но признать его полностью исчерпывающим для решения поставленных задач вряд ли возможно. Важна комплексная ориентация на рост и развитие компании, сочетающая необходимость увеличения как объемных, так и качественных показателей.

В настоящее время интерес к изучению взаимоотношений между корпоративной культурой и эффективностью компании возрастает. Целью исследований такого рода является изучение влияния организационной культуры на эффективность компании. Многоаспектность анализа обусловлена применением методов количественного и качественного социологического исследования.

Существуют четыре основные модели, описывающие влияние корпоративной культуры на эффективность компании: модель Сате, модель Питерса-Уотермана, модель Парсонса, модель Квина-Робраха. В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через шесть процессов (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 — Модель Сате, описывающая влияние корпоративной культуры на эффективность компании

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они вывели ряд верований и ценностей корпоративной культуры, которые и привели эти компании к успеху (рис. 2.9)

В общем виде связь между корпоративной культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций дали название этой модели — AGIL:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

Согласно данной модели для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, интегрировать свои части в единое целое, быть признан-

ной людьми и другими организациями и, главное, добиваться выполнения поставленных целей.

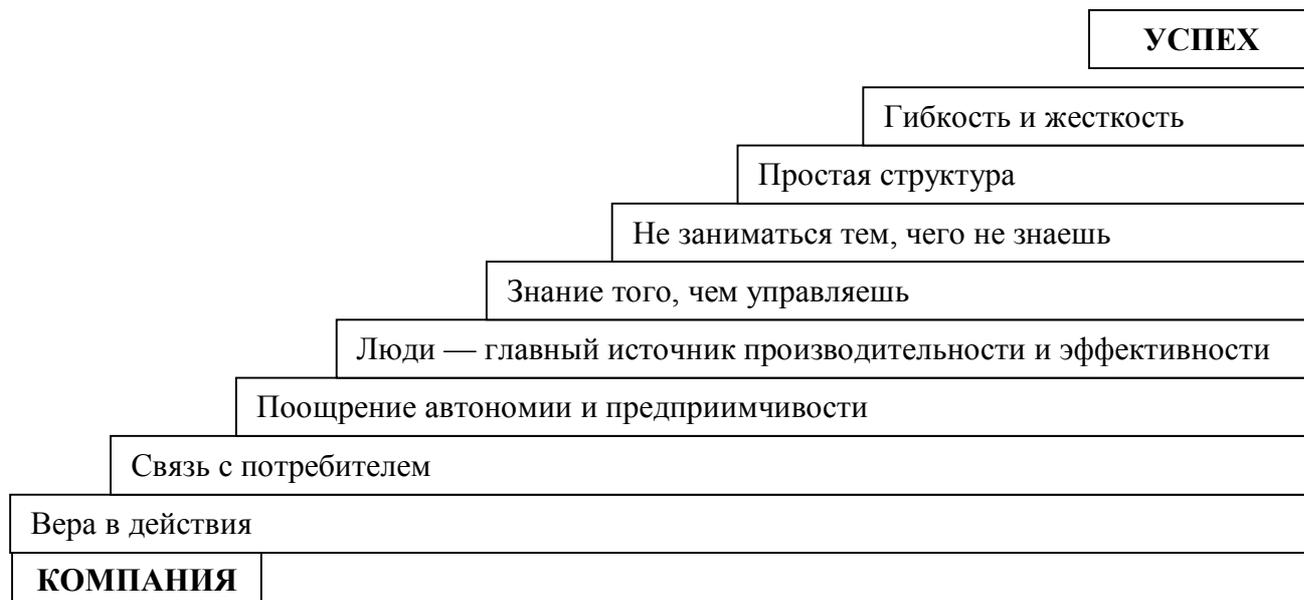


Рисунок 2.9 — Модель связи культуры с успехом организации (по Питерсу-Уотерману)

Поскольку результат деятельности всегда связан с ее целью, то стремление компании достигнуть желаемого состояния определяет ее целенаправленное поведение. Это состояние и есть цель объекта.

Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в четкой определенности, в направленности развития, вызванной объективными материальными причинами. Объективность цели проявляется и в том, что она «переходит» в компанию в процессе предметной целесообразной деятельности человека под воздействием корпоративной культуры.

В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как некоторого состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки целей фиксируются те свойства и качества, которые должен получить объект по завершении определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность трактуется как активность, направленная на достижение сознательно поставленной цели. *Бесцельная активность не является деятельностью.*

Цель подобна пусковому механизму деятельности, *пока нет цели — нет деятельности, появляется цель — может появиться и деятельность.*

Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека. После того как цель поставлена, анализируется ситуация, в которой будет осуществляться деятельность, выбираются способ и средства достижения этой цели, намечается последовательность будущих действий — выстраивается схема деятельности.

Экономическая деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера. *Если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной.*

Совпадение результата и цели особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует о том, что выбранные условия соответствуют «стандартам рациональности», а анализ ситуации достаточно полный и обоснованный. Более точно определить значение таких понятий, как «успешная деятельность», «деятельность, соответствующая принципам рациональности» помогает понятие эффективности как отражающее возможность получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности.

Модель Сате исходит из постулата: ценности корпоративной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели AGIL было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях, поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей» (рис. 2.10)¹.

Данная модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина-Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников, поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей в данном случае нельзя получить единственно верный ответ об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации².

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности компании можно оценивать на основе следующих параметров: общая результативность, доля рынка, рост продаж, прибыльность, удовлетворенность сотрудников, качество продуктов и услуг, развитие нового продукта³.

¹ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985. - С.342.

² Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Л.-мл. Организация: поведение, структура, процесс // Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С.662.

³ Петров А. Корпоративная культура: русский путь? - Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. - Загл. с экрана. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Пер. с нем.). — М.: ЭКОНОМ, 1992. - С.240.



Рисунок 2.10 — Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности по Квину-Рорбаху

Различные параметры организационной культуры по-разному влияют на параметры эффективности (рис. 2.11):

миссия и адаптивность, характеризующие внешнюю направленность компании, оказывают существенное влияние на рост продаж и долю рынка;

вовлеченность и согласованность, характеризующие внутреннюю направленность компании, оказывают существенное влияние на качество продукции и удовлетворенность сотрудников;

адаптивность и вовлеченность — два наиболее важных измерения организационной культуры, характеризующие эффективную организацию.

Результаты корреляции между параметрами организационной культуры и эффективностью представлены в таблице 2.1.

В начале XXI в. специалистами, занимающимися исследованием организационной культуры, было проведено качественное исследование, включающее изучение конкретных случаев. В нем приняли участие четыре шведские компании, в каждой из которых было проведено 10 интервью с сотрудниками всех уровней иерархии. Основные вопросы были сконцентрированы вокруг организационных ценностей, уникальных аспектов организации, групп и подгрупп компании и инструментов организационного управления.

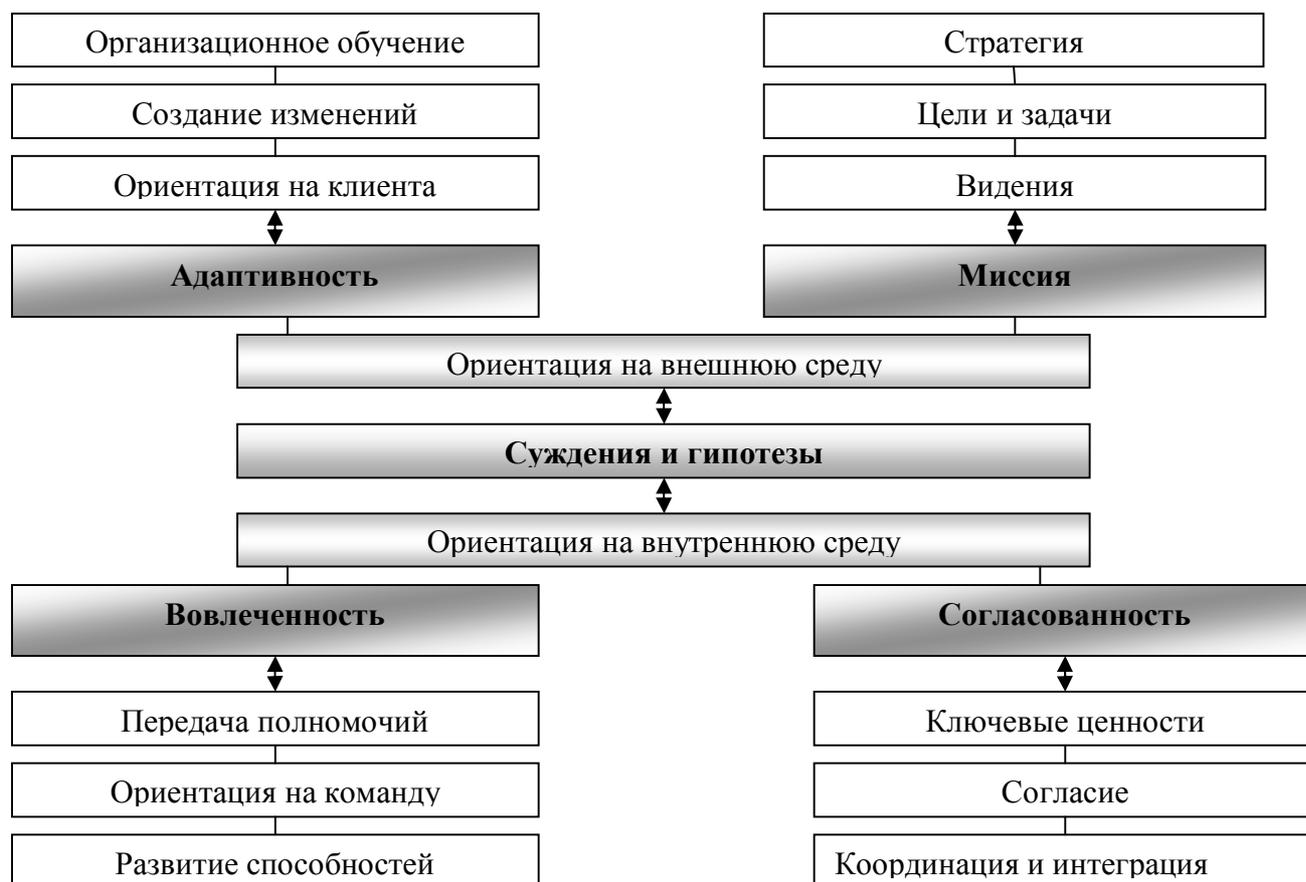


Рисунок 2.11 — Модель организационной культуры компании

Таблица 2.1 — Корреляция между параметрами организационной культуры и эффективности дочерних предприятий иностранных компаний.

Параметры организационной культуры управления	Общая результативность	Доля рынка	Рост продаж	Прибыльность	Удовлетворенность сотрудников	Качество продукта	Развитие
Вовлеченность	0,442	0,332	0,384	0,366	0,460	0,424	0,330
Командная ориентация	0,442	0,281	0,347	0,341	0,439	0,413	0,298
Развитие способностей	0,378	0,329	0,334	0,338	0,352	0,339	0,319
Передача полномочий	0,349	0,254	0,320	0,272	0,410	0,354	0,237
Согласованность	0,306	0,218	0,252	0,275	0,230	0,265	0,116
Ключевые ценности	0,299	0,299	0,220	0,253	0,212	0,238	0,110
Согласие	0,236	0,169	0,241	0,198	0,158	0,205	0,067
Координация и интеграция	0,288	0,200	0,221	0,290	0,249	0,273	0,133
Адаптивность	0,458	0,296	0,274	0,453	0,331	0,305	0,358

Организационное обучение	0,439	0,296	0,239	0,393	0,277	0,263	0,328
Ориентация на клиента	0,387	0,160	0,243	0,401	0,291	0,240	0,307
Создание изменений	0,349	0,324	0,215	0,362	0,275	0,281	0,281
Миссия	0,202	0,301	0,454	0,260	0,383	0,370	0,269
Видение	0,074	0,097	0,330	0,127	0,183	0,192	0,126
Цели	0,190	0,304	0,311	0,194	0,339	0,331	0,233
Стратегия	0,257	0,380	0,475	0,335	0,451	0,414	0,326

AGA. Шведская компания, один из мировых лидеров по производству промышленных газов. Численность сотрудников — свыше 10 000 человек, филиалы находятся в 40 странах мира. 350 сотрудников работают в российском филиале.

Alfa Laval. Производит оборудование для молочной промышленности. 13 800 сотрудников в 50 странах мира, в российском филиале работают 300 человек. Дополнительным направлением деятельности компании является производство теплообогревателей, которое рассматривается как перспективное.

AssiDoman. Одна из крупнейших в Европе лесохозяйственных компаний. 18 000 сотрудников. Основное направление деятельности на Северо-Западе России — производство рифленого картона. Численность сотрудников российского филиала — 80 человек.

Lift. Крупная компания по производству и обслуживанию элеваторов. Филиал международной компании, в которой работают свыше 200 000 человек. Lift Moscow производит только маленькие грузоподъемники для жилого использования. Основным покупателем является местное правительство, имеющее ограниченные ресурсы. Компания по необходимости прибегает к бартеру, что вызывает серьезные трудности в ведении бизнеса.

В результате исследования были получены оценки параметров организационной культуры компаний, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 — Обобщенные оценки параметров организационной культуры иностранных компаний, действующих в России

Компания	Вовлеченность	Согласованность	Адаптивность	Миссия	Общие результаты
AGA	низкая	низкая	низкая	низкая	низкие
Lift	низкая	высокая	средняя	средняя	низкие
Alfa Laval	высокая	низкая	высокая	средняя	средние
AssiDoman	средняя	средняя	высокая	высокая	высокие

Вовлеченность. Рабочим компании, принявшей участие в исследовании, было предложено выбрать между дополнительной выплатой, равной их месячной зарплате, или возможностью посетить высококачественный однонедельный тренинг. Большинство сотрудников сделали выбор в пользу дополнительного обучения. Это отражает высокую значимость для них возможности развития.

В компании AGA четко прослеживаются две субкультуры. Первая — это субкультура менеджеров высшего звена, а также сотрудников отдела продаж и финансового отдела. Они в большинстве своем являются молодыми, новыми для компании работниками, высокомотивированными и открытыми нетрадицион-

ным стилям управления. Вторая — субкультура сотрудников производственного отдела, людей старшего возраста, которые работают в компании не один год. Их устраивает существующий уровень оплаты труда, они не стремятся к изменениям. Обе группы высокомотивированы быть членами подгрупп, но не ассоциируют себя с компанией в целом. Они также склонны видеть причину неэффективности компании в деятельности другой группы.

Согласованность. AGA и Alfa Laval имеют серьезные проблемы с координацией и интеграцией, обусловленные неодинаковым отношением работников к функциональным обязанностям и неразвитыми коммуникациями между отделами. В каждой компании были заданы вопросы о ключевых ценностях организации. В целом ответы продемонстрировали высокую значимость этих ценностей для рабочих. В то же время в некоторых ответах отражалось стремление к обеспечению полноты и неприкосновенности существующей авторитарной модели управления.

Адаптивность. Адаптивность является критическим параметром российского бизнеса. Наиболее интересные формы адаптации наблюдались в Alfa Laval и Lift. Для того чтобы выжить в сложных экономических условиях, Alfa Laval быстро изменила фокус деятельности с производства оборудования для молочной промышленности на производство теплообогревателей. Lift был вынужден изменить первоначальную концепцию производства, продажи и обслуживания элеваторов в России и сконцентрироваться на обслуживании элеваторов любого производителя. В этих компаниях хорошо понимают важность адаптивности, в них активно ведется деятельность, связанная с организационными изменениями¹.

В AssiDoman открытость изменениям является ключевым критерием отбора новых сотрудников.

Миссия. Из-за непредсказуемости и неопределенности деловой российской среды компаниям достаточно трудно сформулировать миссию.

Alfa Laval и AssiDoman представляют собой примеры эффективных организаций. Миссии данных компаний свидетельствуют о важности для них ясной и четкой формулировки целей и задач. Так, президент компании AssiDoman свое видение организации выразил в следующих словах: «Это хорошее место для работы».

В целом, как показали результаты исследования, адаптивность и вовлеченность являются теми факторами, которые в большей мере влияют на эффективность деятельности компаний. Согласованность и миссия играют меньшую роль, что объясняется непредсказуемой природой российского бизнеса.

Существует другой, российский пример исследования организационной культуры управления компанией. Одной из задач исследования такого рода являлся обзор предшествующих результатов в области организационной культуры в России. Наибольший вклад в ее изучение внесли Боллингер (1994), Наумов (1996), Еленков (1998), использующие измерения Хофстеда (1980) для национальной культуры (табл. 2.3). Результаты их исследований для России сравниваются с результатами Хофстеда для США.

¹ Дэниеле Дж. Д., Радеба Ла Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции/ Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Дело Лтд, 2000.

Таблица 2.3 — Результаты исследований российской национальной культуры

Показатель	Наумов (Россия)	Боллингер (Россия)	Еленков (Россия)	Хофстед (США)
Индивидуализм	41	26	45	91
Избежание неопределенности	68	92	80	46
Мужественность	45	28	—	62
Дистанция власти	40	76	88	40

Несмотря на то, что результаты неоднозначны, они обнаруживают общую согласованность и свидетельствуют о том, что российские сотрудники ориентированы на групповую работу, предпочитают избегать неопределенности, имеют относительно низкий показатель мужественности, объясняемый невысоким контролем над событиями; высокое значение дистанции власти отражает глубокий иерархический разрыв, существующий между менеджерами и рабочими.

Рассмотренный подход к анализу организационной культуры основывается на совокупности опытных методов оценки и предлагает сознательное воздействие на культуру в целях улучшения приспособляемости организации к изменению среды функционирования, решения задач социального развития коллектива и повышения эффективности хозяйствования.

2.4. Эффективная корпоративная культура

Как показано в главе 2.3, эффективность характеризует относительный результат функционирования различных систем, процессов, явлений. Под эффективностью разными экономистами и учеными понимаются и результативность, и интенсивность функционирования системы, и степень достижения цели, и уровень организованности системы, и уровень результативности в сопоставлении с производственными затратами и др.

Несмотря на определенные успехи в развитии теории, нет четкого единого представления о категории эффективности и методах ее определения на различных уровнях производства и в сферах хозяйствования, особенно в сфере управления производством и, в частности, корпоративной культуре. Применение на практике ряда количественных показателей по отношению к отдельным элементам системы управления (неотъемлемой частью которой является организационная культура) и качественных характеристик в большинстве случаев связано со сложнейшей проблемой выявления взаимосвязанных параметров и показателей обеспечения их корреляции.

Если говорить об эффективности корпоративной культуры, то сразу же встает вопрос ее определения. Какая именно культура может быть названа эффективной, и существуют ли вообще признаки эффективных культур?

Эти вопросы интересовали крупнейшую американскую консультационную компанию по управлению — МакКинзи энд Ко (McKinsey and Company). Начи-

ная с 1960-х гг. консультанты компании проводили исследование в организациях с высокими показателями производительности. Исследование Питерса и Уотермана сосредоточилось на причинах организационного превосходства. Их начальные результаты выявили ряд компаний, которые, по их мнению, были превосходными. Среди них оказались такие известные компании, как Digital Equipment, Emerson Electric, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments и др.¹

После этого они вывели определенное количество черт, которые, на их взгляд, привели компании к успеху, и определили эти черты как организационно эффективные. Компаниям, которым хотелось бы стать столь же эффективными, как эти, предлагалось скопировать лучшие характеристики и встроить их в свою корпоративную культуру.

На основании этих исследований можно сделать вывод, что культура действительно успешной компании должна иметь ряд особенностей:

она должна быть ценна; и все действия фирмы должны добавлять ей ценность в виде высоких продаж, низких затрат и т. п.;

культура должна быть редкой, то есть иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурой большинства других фирм;

культура должна быть неподражаемой; компания не может достичь высокого успеха, делая попытки точно копировать культуру другой компании.

Вышеуказанные положения очень важны. При проведении исследований и разработке рекомендаций по развитию эффективной корпоративной культуры можно выделить некоторые ключевые аспекты культуры, влияющие на эффективность; отметить ошибки, связанные с отсутствием управления культурой и с просчетами в программе ее развития; указать возможные пути изменения неблагоприятно сложившейся культуры.

Не слишком много встречается и работ, посвященных эффективной организационной культуре. В одной из научных статей² дано следующее определение: *эффективная организационная культура* — организационная культура, которая в значительной степени согласована с общепринятыми в обществе культурно-этическими и моральными постулатами, особенностями бизнеса (сферы деятельности) данной организации, стадией развития организации, сложившейся или желаемой моделью организационного поведения, миссией, видением, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и организации в целом, регламентными и внутрифирменными документами.

По убеждению автора, разделяемому авторским коллективом настоящей книги, эффективная организация оказывает прямое влияние на показатель деятельности и долгосрочную перспективу фирмы. Такая культура — один из важнейших ключевых факторов успеха организации, трудно копируемое конкурентное преимущество. Она также оказывает воздействие на моральные качества отдельных людей в коллективе, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья, эмоциональное благополучие всего коллектива.

¹ Режим доступа: www.countries.ru/library/orgculture/def3.htm. — Загл. с окна.

² Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры. // Журнал управления компанией. - 2004. - № 3. - С.54-58.

ва. Эффективная организационная культура является «эмоциональным топливом» организации. При этом она осуществляет резонансную настройку всех элементов организации, превращает работу в удовольствие, объединяет коллектив. Она делает организацию управляемой и, следовательно, более маневренной, гибкой. Создает репутацию организации¹.

Эффективность организации в общем виде может быть представлена показателем, характеризующим отношение результата, полученного организацией, к затратам в виде производственных ресурсов, вызвавшим этот результат.

Этические нормы ведения бизнеса, безусловно, повышают эффективность деятельности сотрудника, так как дают ему уверенность в плане выбора того или иного варианта поведения в конкретной ситуации. Функция легитимности реализуется, с нашей точки зрения, через функцию адаптации, поскольку то, насколько компания сможет соответствовать запросам клиентов, и то, насколько этично и корректно она будет вести бизнес, и будет определять отношение к ней других организаций, людей и общества в целом. Позитивный облик компании является безусловным залогом успешности ее деятельности. Таким образом, эффективность компании может быть выражена в следующих ценностных терминах: адаптация, интеграция, легитимность, достижение целей.

Организация представляет собой целенаправленную систему, части которой — люди — имеют собственные цели. Качество функционирования — это эффективность организации, которая зависит от характера влияния на них людей — ее элементов — и систем, ее составляющих.

Основной целью корпоративной культуры является повышение эффективности деятельности всех сотрудников компании и бизнеса компании в целом. Для достижения своих целей компания не только интегрирует усилия всех своих сотрудников, но также старается адаптироваться к внешней среде, в которой функционирует, создавая себе привлекательный имидж среди других организаций и общества в целом.

В ходе достижения цели сотрудник, например, коммерческого отдела постоянно взаимодействует с сотрудниками других отделов. Эффективность этих коммуникаций определяет эффективность достижения целей сотрудником коммерческого отдела, поэтому компании следует уделять особое внимание вопросу коммуникации между сотрудниками. Для этого у каждого из них (за исключением рабочего персонала) должен быть личный телефон, а также персональный электронный адрес, у менеджеров компании — мобильные телефоны, мобильные компьютеры².

Функции адаптации и легитимности наиболее ярко прослеживаются как раз на примере коммерческого отдела, так как его сотрудники находятся в постоянном (чаще всего прямом) контакте с внешней средой в лице клиентов компании. Функция адаптации тесно коррелирует с тремя основными принципами поведения, установленными для сотрудников компании в соответствии с корпоратив-

¹Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры. // Журнал управления компаниями. - 2004 - № 3. - С.54-58.

²Кратко И. Г. Международное предпринимательство: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.

¹Рюттингер Р. Культура предпринимательства/ Пер. с нем.— М.:ЭКОНОМ, 1992. - 240 с.

ной культурой: гибкость, напористость, ответственность. Сотрудник коммерческого отдела должен руководствоваться этими принципами в работе с клиентами, то есть уметь приспособиться к потребностям клиента (гибкость), одновременно учитывая интересы компании (напористость) и этические нормы ведения бизнеса (ответственность) (рис. 2.12).

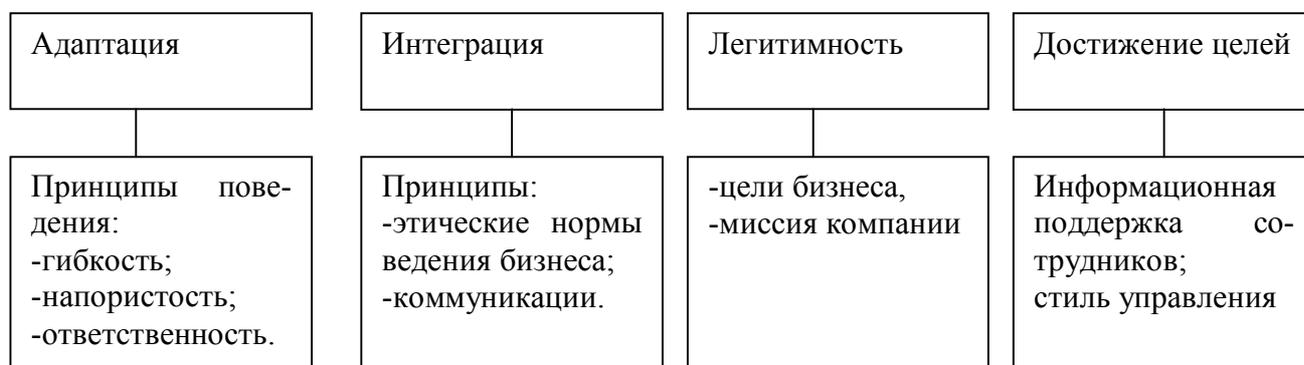


Рисунок 2.12 — Ценностные термины эффективности организационной культуры управления

Для эффективного управления требуется четкое представление о функциях организации по отношению к своим частям и системе, частью которой она сама является, а также о собственных целях. Достижение максимальной согласованности в действиях членов организации является необходимым условием эффективного управления. Средства руководства могут значительно варьироваться в зависимости от культуры организации и принятого в соответствии с ней стиля управления. Иными словами, эффективность организационной культуры находит свое прямое проявление в эффективности управляющей подсистемы организации: чем выше уровень организационной культуры (то есть ее эффективность), тем выше эффективность управляющей подсистемы и всей системы управления в целом.

Вместе с тем под эффективностью управляющей подсистемы (органа управления производством) понимается соотношение между результатами ее функционирования, направленными на достижение поставленных целей, объектом управления (производства) и затратами ресурсов, связанных с осуществлением этого функционирования.

Под критерием эффективности функционирования управляющей подсистемы в настоящей книге понимается степень (мера, вероятность) достижения поставленной конкретной цели, в качестве которой может выступать либо производство максимума потребительной стоимости при заданных затратах ресурсов на управление, либо производство заданной потребительной стоимости при минимальных затратах ресурсов на управление (см. главу 2.3).

В процессе обоснования и выбора показателя, характеризующего уровень организационной культуры, необходимо учитывать ряд требований¹:

отражение в обобщенном виде качества производственных ресурсов;

¹ Дубрин Э. Успешный руководитель // Пер. с англ. И.В.Болгова. - М.: ООО «Издательство АСТ»: «Издательство Астрель». - 2003. - С.347.

использование на соответствующем уровне производственной системы;
непротиворечивость между показателями различных уровней системы;
отсутствие дублирующих показателей того же назначения;

пригодность по принципам исчисления для использования на всех стадиях управления производством;

нетождественность с показателями результата производства с одной стороны и затрат с другой.

Учитывая указанные обстоятельства, необходимо отметить, что управляющая подсистема не является самостоятельной, обособленной системой, обеспечивающей какой-либо конечный результат своей деятельности. Она существует и функционирует лишь во взаимосвязи с управляемой подсистемой, в результате чего создается конечный продукт всей системы управления (системы производства). Следовательно, оценка эффективности системы управления (системы производства) в определенной степени зависит от эффективности функционирования управляющей подсистемы (в том числе и организационной культуры) и тем самым является характеризующим показателем эффективности последнего.

Для оценки эффективности организационной культуры может быть в полной мере использован ресурсный показатель эффективности (показатель ресурсоотдачи). Именно он наиболее чувствительно реагирует как на количественные изменения самих производственных ресурсов, происходящие в результате перестройки или совершенствования подсистем управления (в частности, организационной культуры), так и на их качественные изменения и тем самым на изменения величины результата, получаемого вследствие использования указанных ресурсов. Поэтому именно с величиной производственных ресурсов и характером их использования необходимо увязывать действие факторов, влияющих на элементы системы управления и обеспечивающих тот или иной эффект перестроечных явлений.

Поэтому показатель ресурсоотдачи как обобщающий показатель эффективности, являясь наиболее обоснованным в теоретическом и методологическом плане, может быть в полной мере использован для вышеуказанных целей.

Использование данного показателя допустимо с теоретической точки зрения как для оценки эффективности функционирования всей системы управления, так и для оценки лишь управляющей подсистемы. Показатель эффективности управляющей подсистемы (\mathcal{E}_y) может быть представлен в общем виде формулой:

$$\mathcal{E}_y = \frac{Ц_y}{З_y}, \quad (1)$$

где $Ц_y$ — общий результат управления, выраженный в виде суммы стоимости выполнения управленческих функций (собственная продукция управления), руб.;

$З_y$ — общая величина управленческих ресурсов данной организации, руб.

Учитывая то обстоятельство, что организационная культура опосредованно находит свое отражение в функционировании управляющей подсистемы, соответственно, и показатель эффективности организационной культуры ($\mathcal{E}_{орг.к}$)

может быть исчислен через ресурсоотдачу аналогичным образом. Используя определенные преобразования, учитывающие сущность данного вопроса, а также основы концепции формирования производственно-хозяйственных систем, этот показатель можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E}^{y}_{орг.к.} = \frac{C_y + \Delta C_y}{Z^{\phi}_{об(y)} * K_1 + Z^{\phi}_{он(y)} * K_2 + Z_{к.у.}} * K_{инф}, \quad (2)$$

где C_y — общий результат управления, выраженный в виде суммы стоимости управленческих функций, выполняемых кадрами управления, в Папином периоде, руб.;

ΔC_y — эффект от снижения себестоимости управленческих функций (задач, решений) в анализируемом периоде по сравнению с базисным (при сопоставимости вариантов по объемам производства или оказанию услуг) в аппарате управления, руб.;

$Z^{\phi}_{об(y)}$, $Z^{\phi}_{он(y)}$, $Z_{к.у.}$ — затраты на воспроизводство управленческих ресурсов, соответственно вещественных оборотных фондов (материалы информационного обеспечения: бумага, программы, диски и т. д.); основных производственных фондов (офисная техника и др.); кадров управления, руб.

K_1 — уровень кооперирования (доля покупных изделий и материалов в себестоимости управления);

K_2 — уровень технической оснащенности управления (отношение суммы амортизационных отчислений к фонду заработной платы кадров управления);

$K_{инф}$ — инфляционный коэффициент, характеризующий уровень инфляции в анализируемом периоде.

Очевидно, что использование на практике показателя эффективности организационной культуры, исчисленного через ресурсоотдачу по приведенной формуле, крайне затруднительно из-за отсутствия в организациях объективной информации и, в частности, при определении общего результата управления, выраженного через стоимость функций управления. Поэтому для указанных целей может быть использован тот же показатель (ресурсоотдача), но характеризующий эффективность организационной культуры через эффективность системы управления в целом, который может быть определен по формуле¹:

$$\mathcal{E}^{орг.к.}_{с.у.} = \frac{C_n}{Z} * K_{инф} = \frac{C * (1 + C_{\phi} - C) - \Phi - П * O}{Z^{\phi}_{об} * K_1 + Z^{\phi}_{он} * K_2 + Z_{тр}} * K_{инф}, \quad (3)$$

где C_n — обобщающий показатель результата производства на уровне организации (фирмы), руб.;

Z — затраты на воспроизводство ресурсов на уровне организации (фирмы) руб.;

$K_{инф}$ — инфляционный коэффициент, характеризующий уровень инфляции в анализируемом периоде;

¹ Томилов, В. В. Организационная культура и предпринимательство // учеб. пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.

Π — непосредственно собственная продукция организации (фирмы), реализованная на рынке, руб.;

$C_{об}$, C — текущие затраты (себестоимость реализованной на рынке продукции) на единицу непосредственно собственной продукции, реализованной на рынке в базисном и анализируемом периодах;

Φ — фиксированные платежи организации (фирмы), руб.;

Π — уровень средней ставки процента, выплачиваемой организацией (фирмой) по собственным займам;

O — общее количество займов, которое получает организация (фирма), руб.;

$З^{\phi}_{об}$, $З^{\phi}_{он}$, $З_{тр}$ — затраты на воспроизводстве, соответственно вещественных оборотных фондов (руб.), основных производственных фондов (руб.), трудовых ресурсов, включая кадры управления (руб.);

K_1 — уровень кооперирования (доля покупных изделий, полуфабрикатов и материалов в себестоимости продукции);

K_2 — уровень технической оснащенности производства;

Под обобщающим результатом производства организации понимается собственная реализованная на рынке продукция, исчисленная и виде суммы непосредственной собственной продукции и косвенной собственной продукции. При этом в качестве непосредственной собственной продукции организации выступает совокупность созданных ею у предметов труда полезных свойств или потребительских стоимостей. Что же касается косвенной собственной продукции организации, то она представляет собой совокупность потребительных стоимостей, созданных в других организациях для потребления в данной организации, но при этом не потребляемых, а сэкономленных в ее (организации) условиях (табл. 2.4)¹

Таблица 2.4 — Основные показатели эффективности организационной культуры

	Ценности	Власть	Правила	Деятельность
Разделение ценности				
Власть				
Правила				
Деятельность				

Для полной оценки эффективности системы управления, а следовательно, и оценки организационной культуры можно использовать ряд вспомогательных показателей (табл. 2.5).

¹ Томилов, В. В. Культура предпринимательства. // СПб.: Питер, 2000.

Таблица 2.5 — Вспомогательные показатели эффективности организационной культуры

п/п	Показатели (обозначения)	Формула-метод определения показателя	Примечание
	Показатель производственных связей ($\Pi_{св}$)	$\Pi_{св} = \sum_{i=1}^n K_{oi} + \sum_{j=1}^n K_{внj}$ <p>где: K_{oi} — внутренние связи; $K_{внj}$ — внешние связи</p>	Характеризует связи как внешние, так и внутренние
	Показатель неопределенности деятельности ($\Pi_{нд}$)	$\Pi_{нд} = (\Phi_{об} - \Phi_{пр}) / \Phi_{об}$ <p>где: $\Phi_{пр}$ — количество нерегламентируемых функций; $\Phi_{об}$ — общее количество функций, выполняемых подразделением</p>	Характеризует степень знания исполнителем конечных целей работы и знания своих задач по достижению этих целей

Кроме этих показателей к использованию нами рекомендованы следующие: соотношение аппарата управления к производственному персоналу ($\Pi_э$) характеризует экономичность аппарата управления;

показатель множественности подчинения ($\Pi_м$) характеризует степень загрузки аппарата управления по подготовке информации;

показатель дублирования данных ($\Pi_д$) характеризует подготовку одинаковых данных в разных подразделениях и запрос одинаковых данных из разных подразделений вышестоящими организациями;

уровень оперативности прохождения информации ($\Pi_о$) характеризует оперативность заботы аппарата управления. Отношение $S_n/S_o > 1$ характеризует потери скорости прямой связи, требуется улучшение системы планирования и принятия решений; $S_n/S_o < 1$ характеризует потери обратной связи, требуется улучшение системы отчетности и контроля;

уровень полноты информации ($\Pi_н$) характеризует возможности аппарата принимать оптимальные решения на основе наличия необходимой и достаточной информации;

уровень квалификации кадров управления ($\Pi_{кр}$) характеризует соответствие образования должности;

уровень общности (совместимости) кадров управления ($\Pi_м$) — характеризует степень сменяемости кадров управления за определенный период в связи с той или иной социальной и психологической обстановкой в коллективе;

уровень стабильности кадров управления ($\Pi_{ем}$) характеризует долю сменяемости в общем количестве кадров управления.

Кроме обобщающего и вспомогательных показателей важное значение для выработки мероприятий по повышению уровня организационной культуры имеет определение относительной эффективности. Дело в том, что возможность измерить эффективность культуры организации еще не означает возможность формирования ее по направлению к эффективному идеалу.

Решение данной проблемы возможно на основе проверки соответствия существующей и желаемой организационной культуры с помощью определенного показателя *индекса культуры*, оценивающего корреляционным методом власть, правила и ценности, имеющие место в деятельности организации. Результаты

проводимых исследований могут быть представлены в матричной форме, наглядно демонстрирующей указанное соответствие. Анализ их позволяет руководителям провести обоснованные изменения в организации и стиле управления и тем самым поднять, приблизив к идеалу, уровень организационной культуры компании.

В современных условиях происходят процессы внутренней интеграции, дифференциации и внешней адаптации организаций к меняющимся рыночным условиям. *Под интеграцией компаний, как правило, понимается создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников.* При этом акцент делается на разработку мероприятий по расширению участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов работы компании.

При формировании организационной культуры управления в рамках производственного коллектива основой интеграции выступают совершенно разные факторы, такие как социальные проблемы, недовольство руководством, единая цель, на достижении которой сотрудники концентрируют все свои силы. Интеграция предприятия может быть как формальной, так и неформальной. Она может регламентироваться документальными или устными распоряжениями или осуществляться самостоятельно, без специального контроля со стороны руководства. В связи с этим при формировании организационной культуры управления ставится задача сделать так, чтобы культура функционировала и развивалась в соответствии с целями и задачами организации¹.

В рамках интеграции руководство компании выделяет определенные основополагающие объекты, четкое определение и функционирование которых позволяет направить организационную культуру компании в нужном направлении. К таким направлениям относятся: коммуникации, власть и статус, награждение и наказание.

Одним из неотъемлемых элементов коммуникации при проектировании организационной культуры компании является электронная почта. Преимуществом такой формы передачи информации является приучение сотрудников формулировать свои мысли в письменном виде, что, безусловно, способствует организации мышления и рационализации процессов коммуникации².

При передаче информации в письменном виде необходимо излагать свои мысли кратко и по существу, нести ответственность за сообщаемую информацию, поскольку ее достаточно просто проверить; происходит значительная экономия времени, затрачиваемого на деловое общение; существующие информационные потоки достаточно просто анализировать, делая выводы об эффективности их организации; появляются дополнительные возможности для связи с руководством любого ранга.

В управленческих процедурах применяются межуровневые коммуникации, коммуникации между различными отделами, между руководителем и подчиненным, а также между руководителем и рабочей группой. В больших компаниях

¹ Панибратов, Ю. П. Планирование эффективности строительного производства: проблемы, пути совершенствования. // Л.: ЛГУ, 1985.

² Красовский, Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний) //: практическое пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.

более развиты межуровневые коммуникации и коммуникации «руководитель — подчиненный». Однако дальнейшего совершенствования с целью повышения эффективности в современных условиях требует коммуникативный процесс «руководитель — рабочая группа»¹.

Примером межуровневых коммуникаций могут служить ежедневные пяти-минутки, проводимые в производственном отделе компании. В данных собраниях принимают участие руководитель и все инженерно-технические работники производственного отдела. На таких собраниях ставятся задачи на текущий день, решаются возникающие проблемы. Все это происходит в режиме активного диалога между руководителем предприятия и инженерно-техническими работниками².

Для менеджеров в управленческой деятельности важное значение имеют предметы определяющие их должностную позицию, — отдельный кабинет, личный помощник, служебный автомобиль. Для западного же менеджмента данные предметы не являются настолько значимыми и расцениваются всего лишь как приложение к данной должности, статус же в компании определяется их должностными обязанностями, степенью ответственности. Исследования показали, что основная причина, по которой топ-менеджеры имеют отдельные кабинеты, — это частые переговоры, для которых нужны обособленные помещения³.

При работе большого количества людей в одном помещении есть как положительные, так и отрицательные моменты. Положительным является более тесный контакт между сотрудниками, который способствует формированию единой команды, действующей сплоченно для достижения целей компании. Отрицательные явления в большинстве своем касаются эргономики рабочего места: шум в помещении, недостаточный уровень кондиционирования воздуха.

Во многих организациях вопросы, возникающие у подчиненных, решаются с руководителем в индивидуальном порядке, что неэффективно в плане использования временных ресурсов, а также снижает возможность принятия наилучшего решения в отношении той или иной проблемы, так как присутствуют только два мнения — руководителя и одного подчиненного.

При формировании организационной культуры лидер должен быть мотивирующим, то есть уметь вдохновлять всех на действия, которые создадут ценность для бизнеса; определять свой индивидуальный стиль работы и степень влияния на окружающих; привлекать людей и воодушевлять их на достижение высоких результатов; признавать, ценить и вознаграждать тех, кто добился успеха.

Система наградений и наказаний при формировании организационной культуры в компании может быть представлена поощрениями за успешную работу и наказаниями за неудовлетворительные действия. Организационная культура ОАО «Проектно-строительное объединение «Леноблагрострой» стремится побудить сотрудников к расширению собственных умений, в том числе и вне

¹ Макеева, В. Г. Культура предпринимательства:// учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002.- С. 218.

² Макаров, Д. Немецкий граф о русских проблемах // Аргументы и факты. - 2001. - №4

³ Симонова, Л. М., Стровский, Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве:// учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - С. 189.

рамок производственного времени. В связи с этим в акционерном обществе существует программа премирования лучших сотрудников. Выбор лучших сотрудников осуществляется по установленной шкале, где определены номинации премирования, критерии отбора сотрудников, порядок выдвижения кандидатов и отбора лучших сотрудников, а также порядок и способы награждения.

В процессе работы над книгой мы обратили внимание, что в некоторых компаниях, попавших в среду наших исследований, происходят некоторые изменения в премировании лучших сотрудников, которые касаются в первую очередь количества номинаций и периодичности выбора лучших сотрудников. Критерии отбора, порядок выдвижения кандидатов и методика определения лучших сотрудников, на наш взгляд, должны остаться прежними. Количество номинаций сократится с имеющихся пяти до трех, периодичность выбора лучших сотрудников — с двух раз в год до одного. Лучших сотрудников следует выбирать один раз в год и награждать на праздновании Дня компании. Критериями отбора следует считать принципы поведения сотрудников (ответственность, агрессивность, напористость). Кандидаты от каждого подразделения выдвигаются их непосредственными руководителями, утверждаются руководителями соответствующих подразделений и выносятся на рассмотрение Совета директоров, где и выбираются лучшие сотрудники от каждого подразделения.

В целом интегративную функцию в компании можно рассматривать как психотерапевтическую, когда сотрудники, работая вместе, создают себе условия, в которых они чувствуют себя легко и комфортно.

Дифференциация в компании понимается как уточнение понятия «уникальность», в некотором роде оно расширяет понятие «специализация» в рамках компании. Если сравнить компанию с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешной деятельности всего организма в целом. Корпоративная политика компании, основываясь на стандартах управления¹, дает значительную свободу действий своим сотрудникам путем делегирования значительных полномочий. Сотрудники вправе сами определять порядок выполнения своих трудовых функций, сообразуясь со стоящей перед ними целью и сроками выполнения определенных задач. Руководство основывается на принципе доверия своим подчиненным, используя методы контроля по результатам.

Здесь следует выделить ряд руководящих принципов, которые должны быть положены в основу проводимых изменений в организационной культуре для достижения желаемого уровня и соответствующего повышения ее эффективности:

чтобы члены организации захотели измениться, они должны сами принять участие в определении разрыва между существующей и желаемой культурой;

чтобы работники одобрили серию мероприятий, направленных на дости-

¹ Разработаны на основе Кодекса корпоративного поведения, подготовленного под руководством Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг юридической фирмой «Кудерт Бразерс». Руководители авторского коллектива: Костиков И. В., Медведева Т. М., Мещер В., Блюм Д.

жение целей культуры, они должны участвовать в их определении и обсуждении;

при первом сообщении группы должны четко понимать, что должно быть сделано, чтобы изменить поведение этой группы с существующего уровня до планируемого;

для закрепления первоначальных изменений должна быть пересмотрена вся система управления деятельностью организации таким образом, чтобы она отражала ценности, возникающие у членов организации и разделяемые ими.

Приведем основные функции эффективной организационной структуры:

воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;

оценочно-нормативная функция;

регламентирующая и регулирующие функции культуры, то есть использование культуры в качестве индикатора и регулятора поведения;

познавательная функция;

смыслообразующая функция — корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, нередко корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;

коммуникационная функция — через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;

функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;

рекреативная функция — восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделению ее ценностей¹.

Рассмотрев теорию формирования эффективной организационной культуры, проанализируем основные сложности, проблемы и ошибки, возникающие в крупных брендовых клиентоориентированных компаниях².

К формированию культуры приступают, не имея подготовленной стратегии. Это недопустимо, так как именно долгосрочная перспектива определяет набор ценностей, которые необходимы для этой цели.

Не всегда разработанные миссия, цели организации и пути их достижения разделяются группами и членами коллектива, соответствуют их интересам и правильно ими понимаются. Лучший способ добиться общности позиции и взглядов на будущее организации — выработать стратегию долгосрочного развития всем коллективом. Правда, находятся отдельные личности, преследующие только свои цели, то есть потребительски относящиеся к фирме и ее клиентам, поэтому подобных сотрудников лучше сразу «выкорчевывать» из фирмы.

Перед формированием эффективной культуры следует еще раз обратиться к анализу сильных и слабых сторон организации, к исследованию возможностей и

¹ Спивак, В. А. Корпоративная культура. // СПб.: Питер, 2001.

² Имамбаев, Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры // Журнал управление компанией - 2004. - №3 - С. 54-58.

угроз со стороны внешней среды. Понимание уже одних этих факторов членами коллектива способствует и пониманию стратегии организации (конечно, при условии, что стратегия построена с учетом SWOT-анализа), и росту доверия персонала к руководителям («шефам можно верить, они знают, что делают»).

Часто рисуется только желаемый профиль культуры и не исследуется сформировавшийся на данный момент. То есть не определен разрыв между желаемой и имеющейся культурой, следовательно, не существует программы исправления культуры (замены одних ценностей на другие).

Не всегда учитываются факторы, влияющие на формирование культуры напрямую: движущие силы организации, устремления правящего блока, желания сотрудников, морально-психологический климат организации, распределение ответственности, прав и власти, способы выработки и принятия решений, коммуникации и их качество, востребованные инициативы и инновации, типы контроля и т. д.

Понимая необходимость пересмотра ценностей, лидеры организации не могут или не хотят меняться сами.

Смена ценностных ориентаций и изменение критериев оценки успешности (в рыночной и клиентоориентированной культуре они существенно отличаются) — большой стресс для сотрудников, который не все могут выдержать. Не следует препятствовать уходу сотрудников, так как интересы фирмы превыше всего. Но иногда руководители грешат стремлением любой ценой удержать доселе «верный и успешный» персонал, в результате чего новая культура остается несформированной.

Эффективную культуру часто формируют при слабом доверии членов коллектива друг другу. При подобном отношении сделать ее эффективной будет невозможно, так как нельзя будет определить совместные разделяемые ценности. Поэтому лучше сначала направить усилия на формирование доверительных отношений. Доверие — это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания¹.

Степень доверия определяется прозрачностью информации для персонала по ключевым аспектам совместной деятельности (целям, альтернативе, рискам, ресурсам, приоритетам и др.), ее правдивостью. Также доверие зависит от согласия принять влияние других людей вместе с их целями, методами и оценками, а также передать им часть своего влияния. И, наконец, на доверии сказывается контроль — регулирование и ограничение поведения других людей, что выражается в принятии взаимозависимости или односторонней зависимости от определенного субъекта².

Нередко за работу над формированием эффективной культуры принимаются в тот момент, когда в коллективе царят паника, уныние, равнодушие или тревожность. В это время члены организации не в состоянии рассуждать о ценно-

¹ Шо, Р. Б. Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы. // М.: Дело, 2000.

² Яхонтова, Е. Эффективные технологии управления персоналом. // СПб.: Питер, 2003.

стях. Необходимо сначала вселить в людей хотя надежду, придать им уверенности, добиться эмоционального подъема и энтузиазма¹.

Клиентоориентированную организацию пытаются сформировать в «больной» организации (организация «больна», если она имеет такие отклонения от нормы, которые не позволяют ей достигать целей). Ниже приводится перечень организационных патологий.

Не принимаются во внимание типы занятых сотрудников.

Посмотрим, с какими потребителями каждый день имеют дело сотрудники крупных брендовых клиентоориентированных организаций сферы услуг и торговли. Клиенты — люди не бедные, успешные в карьере и в бизнесе, авторитетные, нередко сами являющиеся «лидерами мнений». Это люди с достаточно высоким интеллектом, развитой речью, следящие за своим внешним видом, интересующиеся модой, чаще необывательского, а «продвинутого» потребительского поведения (цена играет для них далеко не главную роль при выборе товара или услуги, поиск товара или услуги — расширенный — сравнения, множество критериев выбора, большое количество источников информации), требовательны к сервису и качеству, обучаемы, в общении признают равных себе, реагируют на престижность, ценят время, качественную информацию, дисциплину, логичность.

Совершенно очевидно, что рыночно-адхократическая культура клиентоориентированных организаций требует от персонала:

значительных интеллектуальных способностей, чтобы безошибочно и оперативно выполнять свои служебные обязанности;

высокого уровня культуры, знания норм и правил этикета, традиций разных народов, понимания ценностей разных категорий и социальных слоев, к которым принадлежат клиенты;

умения собирать качественную информацию, фильтровать и быстро перерабатывать ее, чтобы затем творчески применять при ведении переговоров с клиентами, быстро подстраиваться к разным клиентам;

честности, служащего стимулом к преодолению всех трудностей для совершения коммерческих сделок в интересах всех сторон;

высокой нравственности и толерантности, которые предполагают продажу товара/оказание услуги на основе договоренностей, а не манипуляций, на основе уважения ценностей, интересов и возможностей клиентов, признания свободы выбора за клиентом;

честности, порядочности, такта в отношениях как с коллегами и фирмой (при обмене информацией, при совершении расчетов), так и с клиентами;

высокой самодисциплины, поскольку от точности, собранности, уравновешенности сотрудника фирмы зависят и успех сделки, и состояние клиентов.

Кроме того, у сотрудников должна быть хорошая память, располагающая внешность, привлекательный, не раздражающий никого внешний вид, правильная, информативная, в нужном тоне и в нужном ритме речь.

¹ Пригожин, А. И. Методы развития организаций. // М.: МЦФЭР, 2003. (Приложение к журналу «Консультант» - 2003. - № 9).

Коллектив фирм-«звезд» должен формироваться преимущественно из сотрудников-«игрек» и «зет» (по другой классификации — из «человеческого капитала», «человеческих ресурсов» и «персонала»), имеющих развитую систему метамотиваторов и личностных ценностей. «Кадры» клиентоориентированным фирмам противопоказаны¹.

Однако работа по формированию эффективной организационной культуры не должна заканчиваться выявлением нужных и общих ценностей и целей и подбором персонала.

После того как будут выявлены базовые ценности, способствующие развитию бизнеса и в наибольшей степени соответствующие интересам сотрудников и окружению организации (клиентам, партнерам, конкурентам, другим организациям, с которыми взаимодействует организация, от которых зависит, на которых оказывает влияние), приступают к завершающей стадии формирования организационной культуры — *культуру формализуют* в виде документа. Документ может называться по-разному: Кодекс корпоративного поведения, Идеология организации, Декларация о ценностях и т. п. В нем перечисляют подобные ценности (они могут быть взяты не только из рыночного или адхократического квадрантов культуры, но и из иерархического (например, порядок и дисциплина), и из кланового (коллективизм и взаимопомощь), дается объяснение, почему именно они разделяются членами коллектива и оберегаются ими. Также кратко формулируются основные принципы взаимоотношений с окружением, выработанные на основе этих ценностей.

При этом желательно не допускать дублирования внутренних документов организации (положения, инструкции, распоряжения и т. д.).

Безусловно, управление организационной культурой не сводится только к выявлению ее профиля и к формулировке идеологии фирмы. Декларация о ценностях не должна остаться просто бумагой. Ее содержание должно стать *потребностью каждого члена организации, его внутренним стержнем*.

Технологии, бизнес-процессы, прибыль... Кто будет отрицать, что для организации все это важно? Но управляя организацией, нельзя брать за основу только рациональное и пренебрегать эмоциональным.

В заключение необходимо сказать, что для того, чтобы организационная культура была эффективной, необходимо управлять ею, то есть осуществлять согласования, приведенные в определении эффективности организационной культуры.

¹ Подробнее см.: Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование:// учеб. пособие. М.: Дело, 2003.

Глава III

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК МЕТОД И ИНСТРУМЕНТ КОНТЕКСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Репутационный аудит (диагностика корпоративной культуры компании)

Репутационный аудит — это внутренняя аналитическая деятельность, основная задача которой — оценка соответствия заявляемых компанией ценностей способам их реализации и выработка предложений по корректировке тех или иных воздействий на корпоративную культуру организации.

Репутационному аудиту должны подвергаться как действующие в настоящем в организации производственные и непроизводственные процессы, так и те, которые еще только собираются внедрить. Фактически любое решение, которое может повлиять на изменение жизнедеятельности организации, необходимо подвергать репутационному аудиту и корректировать в соответствии с основными положениями ее корпоративной культуры.

На современном этапе происходят глубокие изменения составляющих жизнедеятельности организаций, которые связаны с глобализацией и интернационализацией экономики, развивающимися информационными технологиями, усилением конкуренции и другими процессами. Экономическое состояние компаний все больше зависит от факторов внутренней и внешней среды. Роль внутренних факторов и выбор способа движения к новому в значительной степени обеспечиваются организационной культурой управления компанией, которая обеспечивает целенаправленное воздействие на формирование, функционирование и своевременное обновление согласованной целостной системы управления, коллектива, способной обеспечить выполнение целей в соответствии с интересами участников процесса.

Организационная культура должна четко диагностироваться в целях оценки ее соответствия этическим воззрениям персонала. В современных компаниях организационную культуру рассматривают как механизм воспроизведения опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность при взаимодействии с другими структурами. Каждая организация, реализующая определенные цели и задачи, вынуждена заниматься воспроизведением и заимствованием социального опыта¹.

К функциям, выполняемым организационной культурой, относятся следующие:

- отражение специфики бизнеса и определение «лица» компании;
- обеспечение привычного образа действий в повторяющихся ситуациях;
- формирование коллективной преданности;

¹ Козлов, А. А. Управление персоналом в японских корпорациях в условиях глобализации экономики // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — №2.

Петров, А. Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: // <http://www.career.spb.ru>. — Загл. с экрана.

обеспечение социальной стабильности;
содействие развитию и росту организации¹.

Функции организационной культуры претерпевают изменения и требуют формирования, моделирования. При формировании организационной культуры обеспечивается, с одной стороны, удовлетворение потребностей руководителей высших управленческих уровней, а с другой — лояльность прочего персонала. Организационная культура способствует созданию атмосферы, благоприятной для развития работников как личностей и как специалистов, умеющих преодолевать стереотипы и устаревшие традиции.

В современных условиях наряду с техническими организационно-структурными изменениями наиболее важными становятся вопросы перестройки организационной культуры. Темпы развития экономики организации являются важным фактором, оказывающим влияние на развитие организационной культуры. При устойчивом, стабильном состоянии или очень медленных изменениях состояния экономики организационная культура отражает устойчивые цели и остается длительное время неизменной².

При таком функционировании компании целью организационной культуры является простое воспроизводство. При изменении целей организации, расширении производства, увеличении доли на рынке возникает необходимость адаптировать к новым изменениям и организационную культуру компании, если существующая не способна к изменениям.

До настоящего времени не разработана методика оценки организационной культуры. Сложность методической оценки организационной культуры управления создает ее multidisciplinary, уникальную интерактивную сущность.

Организационная культура является одним из важнейших факторов успеха в конкурентной борьбе, подлежащих наблюдению, регулярному анализу и корректировке в соответствии с изменением обстановки. В дореформенный период в организациях серьезно рассматривалась организационная культура, наряду с оплатой труда огромное значение придавалось моральным стимулам (музей трудовой славы, книги об истории организации, социалистические соревнования, «доски почета», путевки и т. д.). Все это довольно эффективно формировало чувство общности, стимулировало способность к сотрудничеству. В большинстве крупных организаций, сохраняющих жизнеспособность в современных условиях, поддерживается организационная культура, сложившаяся за длительную историю существования. Основной упор делается на поддержание исполнительности, дисциплины, на обеспечение ранее заложенной социальной сферы³.

В небольших организациях рекомендуется создать единую команду, которая решает многие вопросы коллегиально, демократично, где работают на честных, доверительных отношениях. Имеется прямая связь между культурной средой организации и качеством продукции. Организационная культура управления, в свою очередь, оказывает активное воздействие на персонал компании,

¹ Багиев, Г. Л., Томилов, В. В., Чернышева, З. А. Маркетинг и культура предпринимательства. // СПб.: СПбУЭФ, 1995.

² Томилов, В. В. Культура предпринимательства. // СПб.: Питер, 2000.

³ Десслер, Г. Управление персоналом/ Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.

модифицирует его поведение в соответствии с определенными предпочтениями. Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией проблем внешней адаптации и внутренней интеграции¹.

Организационную культуру принято характеризовать с помощью совокупности параметров. К ним относятся тип, уровень, состояние, открытость культуры, тип руководства, управленческий стиль, конфликтность и другие характеристики. Поскольку все перечисленные параметры являются качественными, то и методы анализа применяются в основном эвристические.

Для определения принадлежности компании к той или иной организационной культуре можно воспользоваться методом контрольных вопросов (табл. 3.1).

Таблица 3.1 — Репутационный аудит методом контрольных вопросов

1	2	3	4	5
Вопросы	Тип организационной культуры			
	Бюрократическая	Предпринимательская	Органическая	Партиципативная
Как организация направляется?	Сильным руководством	Свободной инициативой	Согласием с общей идеей	Всесторонними обсуждениями
Что лежит в основе решения проблем?	Сосредоточенное продумывание	Индивидуальное творчество	Исходное согласие с целями и задачами	Взаимодействие
На чем основывается лидерство?	На власти и положении	На авторитете и признании	На разделяемых взглядах о направлении общего движения	На содействии контактам и сотрудничеству
С помощью каких средств справляются с хроническими проблемами?	Укрепляют руководство и следуют правилам	Ищут новые творческие подходы	Не придают проблемам значения и отказываются от обсуждения	Более напряженных дискуссий и выработки способов решения
Как выполняется повседневная работа?	Ориентирована на неизменность курса и активность руководства	Видоизменяется каждым по-своему	При минимальном вмешательстве в нее руководителя	Постоянно перепроверяется руководителем для большего совершенства
1	2	3	4	5
Как обращаются с функциями и ответственностью?	Предписываются и закрепляются	Получаются такими, какими их делают люди	Реализуются с почти автоматической точностью	Разделяются и сменяются по необходимости
Как относятся к желаниям и интересам отдельных людей?	Подчиняются интересам организации	Считаются более важными, чем интересы организации	Реализуются по степени их согласованности с целями организации	Согласуются с интересами организации путем договоренности
Чем занимается	Определяет ли-	Дает людям воз-	Задает контекст	Действует как

¹ Рюттингер, Р. Культура предпринимательства/ Пер. с нем. — М.:ЭКОНОМ, 1992. — 240 с.

руководство?	дерев и возможные направления развития	возможность делать так, как они считают нужным	и цель, сводя к минимуму ос- тальное вмеша- тельство	катализатор группового взаимодействия и сотрудничест- ва
Какое влияние оказывают разногласия и конфликты?	Угрожают ста- бильности орга- низации и ме- шают работе	Являются продук- тивным вырази- ем индивидуаль- ных особенностей и различий персо- нала	Отражают факт расхождения це- лей персонала с общими целями и задачами	Считаются жиз- ненно необхо- димыми для эффективного решения про- блемы
Как можно охарактеризо- вать коммуни- кации?	Формальные и подчиняются правилам	Отличаются по ин- тенсивности и не- предсказуемы	Ограничены и несущественны	Открыты и на- сыщены
Каково отно- шение к ин- формации?	Контролирует- ся, доступ к ней ограничен	Используется для индивидуальных достижений	Расценивается как совместное знание, которое не нужно выно- сить вовне	Оценивается и распределяется открыто

Составляющие организационную культуру ценности, мнения и социальные нормы трудно заметить в их непосредственном проявлении. Однако они просматриваются косвенно через систему динамических факторов, таких как отношения работников к своей трудовой деятельности, внутриорганизационные коммуникации, регулирование, мотивация и мораль. Для оценки этих данных целесообразно применять методы анкетирования, интервьюирования, а также бальный и экспертный.

В соответствии с полученными оценками выявляются узкие места и ведущие звенья в организационной культуре управления компанией и вырабатываются меры по ее оздоровлению с использованием эвристических оценочно-поисковых методов¹.

При оценке степени влияния организационной культуры на деятельность компании целесообразно воспользоваться методом типологии, который учитывает три фактора: направленность, широту и силу.

Направленность указывает на то, как культура влияет на достижение целей организации. Широта свидетельствует о степени распространения идеи организационной культуры среди персонала. Сила определяет степень принятия персоналом идей и ценностей организационной культуры².

Организационная культура оказывает положительное влияние на результаты деятельности компании, поддерживает ее цели, охватывает широкий круг работников и находит в отклик среди них. Все другие варианты из комбинации трех факторов свидетельствуют о незначительном, а в отдельных случаях и от-

¹ Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Л.-мл. Организация: поведение, структура, процесс/ Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.

² Молл Е. Г. Организационное поведение: учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1998.

рицательном влиянии организационной культуры на эффективность функционирования компании¹.

Исследования корпоративной культуры (см. рис. 3.1) начинаются с изучения наиболее доступных факторов внешней среды, таких как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, а также наблюдаемые образцы поведения и способы вербальной и невербальной коммуникации. Их легко обнаружить и воспринимать.

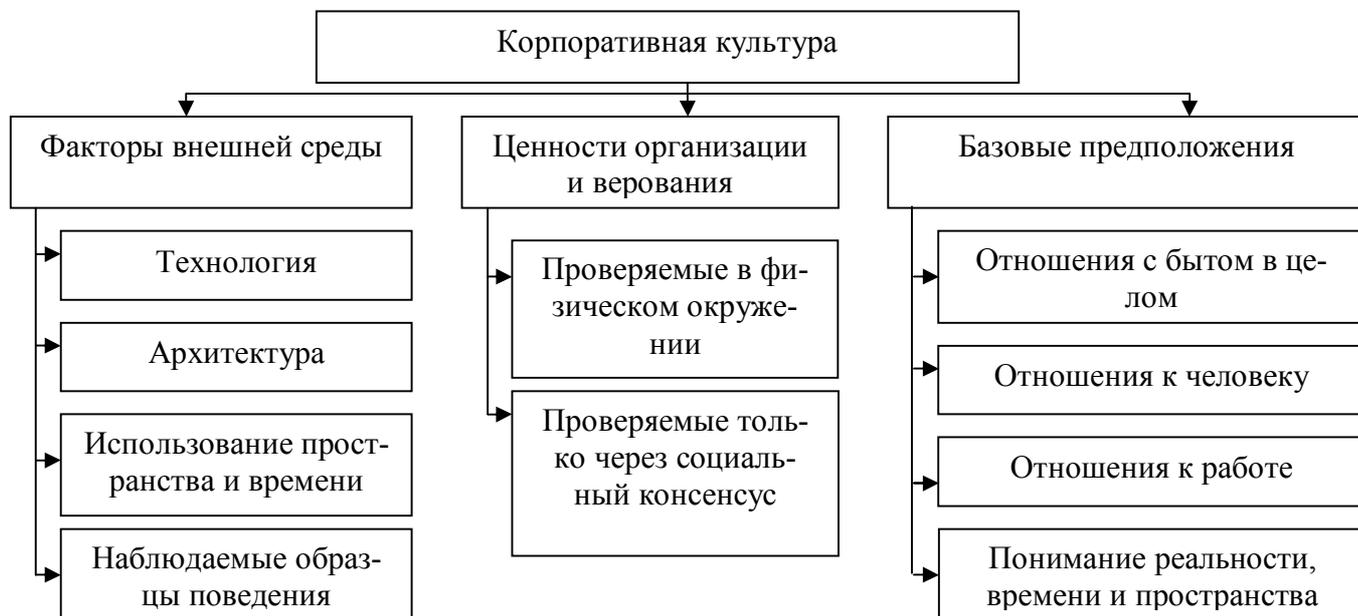


Рисунок 3.1 — Модель исследования корпоративной культуры

На втором этапе изучаются ценностные ориентиры и верования, разделяемые членами организации, которые несут в себе смысловое назначение первого уровня, носят сознательный характер и зависят от желания людей.

Третий этап исследования культуры организаций предусматривает исследования базовых предположений, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

При исследовании вышеперечисленных этапов корпоративной культуры осуществляется деление ее на объективную и субъективную. Объективная организационная культура представляет собой физическое окружение, такое как дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, объем пространства, автомобиль и другие. Все вышеперечисленное отражает ценность организации².

Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры (стиль руководства, решение руководителями управленческих проблем и их поведение в целом). Она создает различия между организационными культурами различных предпринимательских структур.

¹ Свенцицкий Л. С. Социальная психология управления.// Л.: Издательство Ленинградского Университета, 1986.— 173 с.

² Петров, А. Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. — Загл с окна.

При исследовании организационной культуры выделяются отдельные субкультуры, которые определяются набором символов, убеждений, ценностей, норм и образцов поведения, отличающих компанию от других. Администрация компании, структурные подразделения, отделы и службы могут иметь свои субкультуры, сосуществующие мирно или враждебно. Носителями субкультур являются отдельные личности, разделяющие схожие интересы.

В крупных компаниях могут быть и такие субкультуры, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация хочет достигнуть в целом. Зарубежные исследователи Дж. Мартин и Д. Мейерсон разделяют три профиля организационной культуры: интеграционный, дифференцированный и фрагментарный¹.

Интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским ученым Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в основу диагностики положили 4 основные характеристики корпоративной культуры: дистанцию власти, стремление к избежанию неопределенности, индивидуализм — коллективизм и мужественность — женственность.

Следует отметить, что все эти четыре параметра корпоративной культуры находятся в тесном взаимодействии и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения².

В соответствии с методикой Хофштеде и Боллинже проведем оценку корпоративной культуры по четырем параметрам: дистанция власти, тенденция к избежанию неопределенности, индивидуализм — коллективизм, мужественность — женственность.

Дистанция власти включает в себя следующие факторы:

частоту выражения подчиненными своего несогласия с мнением руководителя;

количество работников, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному (автократическому);

количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя все-таки относится к директивному (автократическому).

Определение дистанции власти происходит на основе ответов респондентов на следующие вопросы:

1) Как часто вы выражаете несогласие с мнением руководителя? (Часто/редко).

2) С какого типа руководителем вы предпочитаете работать? (Автократический/консультативный).

Индекс дистанции власти (ИДВ) рассчитывается по формуле:

¹ Макеева, В. Г. Культура предпринимательства: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 218 с.

Симонова, Л. М., Стровский, Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве: учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 189 с.

² Чистов, Л. М. Совершенствование управления строительной отраслью: учеб. Пособие. — Л.: Лизи, 1985.

$$\text{ИДВ} = 135 - 25a + b - c, \quad (3.1)$$

где a — средневзвешенное значение ответов на вопрос о частоте несогласия с руководителем;

b — средневзвешенное значение тех, кто в качестве реального типа руководителя выбрал автократический;

c — средневзвешенное значение тех, кто в качестве желаемого указал на консультативный стиль.

Второй важный параметр, отражающий состояние организации и характер ее корпоративной культуры — это тенденция к избежанию неопределенностей. На основе этой тенденции можно зафиксировать степень комфортности поведения людей в новой, отличающейся от повседневности ситуации.

Понятие неопределенности является одним из ключевых для современной теории организации и управления. В показатель *стремления к избежанию неопределенности* включаются следующие элементы:

- желание урегулировать поведение, его предписания и обоснования;
- предполагаемая стабильность занятий;
- ощущение стресса и неопределенности.

Каждый параметр стремления к избежанию неопределенности определяется по результатам ответов респондентов на три вопроса:

1) Согласны ли вы с мнением, что нормы и инструкции нельзя нарушать даже в тех случаях, если работник считает что это в интересах организации? (Да/нет).

2) Сколько еще вы хотите проработать на своем предприятии? (Долго/недолго).

3) Как часто вы нервничаете на работе? (Часто/нечасто).

Ответы на эти вопросы позволяют вычислить индекс стремления к избежанию неопределенности (ИСИН).

$$\text{ИСИН} = 300 - 30a - b - 40c, \quad (3.2)$$

где a — средневзвешенное значение вопроса о возможности нарушения инструкций;

b — процентное распределение выбравших первый или второй вариант ответа на желаемую длительность работы на предприятии;

c — средневзвешенное значение вопроса о нарушениях во время работы.

Третий показатель (*индивидуализм — коллективизм*) оценивает степень интеграции индивидов в группы,

Уровень индивидуализма — коллективизма влияет на преобладание в организации людей локального или космополитического типа. Локальный тип озабочен проблемами внутри организации, является очень влиятельным при коллективистском климате. Космополитический тип ориентирован на среду вне организации, влияет на индивидуалистическое настроение на предприятии.

Уровень индивидуализма — коллективизма определяется на основе ответов на следующие вопросы:

- 1) Насколько важно иметь достаточное время для личной и семейной жизни? (Очень важно/не очень важно).
- 2) Какое значение вы придаете приемлемым условиям труда? (Большое/небольшое).
- 3) Насколько для вас важно работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? (Очень важно/не очень важно).
- 4) Насколько вам важно жить в районе, приемлемом для вас и вашей семьи? (Очень важно/не очень важно).

Индекс индивидуализма — коллективизма (ИИК) рассчитывается по формуле:

$$ИИК = 76a - 46b + 30c - 27d - 29, \quad (3.3)$$

где a — средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности времени, достаточного для личной и семейной жизни;

b — средневзвешенное значение ответов на вопросы о необходимости приемлемых условий труда;

c — средневзвешенное значение ответов на вопросы о значении работы с людьми, которые хорошо друг с другом взаимодействуют;

d — средневзвешенное значение ответов на вопросы о важности жизни в районе, приемлемом для респондента и его семьи.

Четвертый параметр (*мужественность — женственность*) отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания.

Мужской менталитет предполагает:

наличие возможностей для продвижения по службе;

требование хорошо оплачиваемой работы;

наличие возможностей обучения или повышения квалификации;

наличие возможности быть в курсе технических новостей.

Для женской же роли более важными являются следующие факторы:

работа в дружеской атмосфере;

возможность оставаться на данном рабочем месте так долго, как вам хочется;

наличие приемлемых условий труда:

хорошие отношения с руководством и взаимодействие с коллегами.

Индекс мужественности — женственности исчисляется на основе ответов на следующие вопросы:

1) Насколько для вас значима работа с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом? (Очень значима/не очень значима).

2) Насколько важно для вас иметь хорошие возможности для продвижения по службе? (Очень важно/не очень важно).

3) Какое значение вы придаете возможности работать на данном рабочем месте так долго, как хочется? (Большое/не важно).

4) Насколько для вас важно быть в курсе достижений научно-технического прогресса? (Очень важно/не очень важно).

Индекс мужественности — женственность (ИМЖ) определяется по формуле:

$$\text{ИМЖ} = 60 a - 66 b + 36 c + 7 d - 39, \quad (3.4)$$

где a — средневзвешенное значение ответов на вопрос о значимости работы с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом,

b — средневзвешенное значение ответов на вопрос о важности иметь возможности продвижения по службе;

c — средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности работать на данном месте так долго, как хочешь;

d — средневзвешенное значение ответов на вопрос о возможности быть в курсе научно-технического прогресса.

Все эти четыре параметра корпоративной культуры компаний находятся в тесном взаимодействии, и на основе их сочетания можно установить такие важные характеристики, как стиль управления, возможности возникновения конфликтов, их протекания и способы разрешения.

Организационная культура определяет уровень практических достижений в информатике, организации, технике, технологии, методах, стиле, условиях управленческого труда, в общении между работниками, в подготовке персонала. Она может быть низкой, средней и высокой. Применение метода сравнения уровня организационной культуры с нормативной моделью, фактическими, желаемыми состояниями, измерение уровня во времени позволяет отслеживать происходящие изменения. Нормативная база содержится в законах, подзаконных актах (положениях, инструкциях, стандартах и т. д.), но задает определенные образцы, в соответствии с которыми дается оценка фактического уровня культуры. Нормативная основа организационной культуры обновляется, пополняется и совершенствуется. Определить наиболее слабые позиции можно, сравнивая «полярные культуры», значение которых можно определить с помощью метода контрольных вопросов¹.

Уровень организационной культуры управления может характеризоваться и с точки зрения открытости системы по отношению к внешней среде. Исходная форма, предназначенная для такой диагностики с использованием метода контрольных вопросов, представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 — Характеристика организационной культуры управления с точки зрения открытости системы

Параметр	Позиция		
	Низкая	Средняя	Высокая
Цели	Провозглашаются	Сообщаются	Принимаются совместно
Информация	Являются символом статуса	Ею торгуют, как товаром, направлена на потребление сотрудников	Представлена в избытке

¹ Кармин А. С. Культура социальных отношений. — СПб.: Лань, 2000.

Мотивация	Является манипулятивной	Отчасти делегируются	Имеет в качестве цели идентификацию
Решения	«Падают» сверху	«Вкрадываются»	Принимаются всеми сотрудниками
Ошибки	Делаются только сотрудниками	Преодолеваются	Могут быть у всех
Конфликты	Нежелательны	Отчасти делегируются	Являются шансами для нововведений
Контроль	Осуществляется сверху	Демократический	Самоконтроль
Стиль руководства	Авторитарный	«Разрешитель» проблем, предпочитают кооперацию	Либеральный
Руководитель	Неограниченный властелин, желает послушания		Стратег, предпочитает партнерство

Если большинство ответов находится в столбце «низкая», то организация тяготеет к высокой степени закрытости, если ответы преобладают в колонке «высокая», то отличается открытостью. Организация, характеризующаяся значениями параметров «средняя», является промежуточным вариантом. Для повышения конкурентоспособности организации следует особое внимание уделить этим параметрам. Только при тяготении к значениям третьего столбца организация может оцениваться как избравшая и реализующая открытость в своем поведении.

В качестве заключения необходимо отметить, что репутационный аудит позволяет осмысленно вносить изменения в основную идеологию организации. Данное направление деятельности является важным условием целенаправленного и планомерного развития корпоративной культуры организации.

3.2. Управление корпоративной культурой

Нынешний этап знаменателен тем, что передовой менеджмент в полном объеме осознал всю сложность управления человеческим ресурсом. И от попыток управлять с помощью простых технологических схем начал переходить к построению сложных многогранных систем, учитывающих всю сложность человеческих отношений.

Постепенно начинает приходить понимание того, что персонал организации живет и управляется по тем же законам, что и любая другая общность, что при взаимодействии с ним необходимо учитывать его особенности, его культуру. В лексиконе современного российского менеджмента появляется новое понятие — «корпоративная культура». Приходит понимание того, что корпоративная культура есть в любой организации, независимо от того, знают там об этом или нет.

Выясняется, что, с одной стороны, культура может быть позитивной или негативной с точки зрения целей организации, а с другой — ее нельзя изменить в одно мгновение; корпоративную культуру нельзя отменить или объявить, с ней можно только взаимодействовать, чтобы постепенно изменить или развить.

Будет ошибкой считать, что корпоративная культура является порождением сугубо внутренних для организации процессов. Конечно же, нет. Любая организация является частью системы общественных взаимоотношений. И, помимо сотрудников, в результатах ее деятельности заинтересованы как минимум общество в лице потребителей продуктов и услуг, а также владельцы компании¹.

В современных условиях крупные предприятия функционируют и развиваются как сложный организм, жизненный потенциал которого обеспечивает корпоративная культура. Корпоративная культура обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех их функционирования и выживания в конкурентной борьбе.

Управление — это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия, которое включает усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры, поддержание или изменение организационной культуры управления.

Независимо от стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами. Первый способ представляет собой как бы стратегическое видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Такой подход предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям.

Применение второго способа начинается с ее нижних уровней, 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 организации².

Первый способ может реализоваться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Второй способ требует понимания значения организационной культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, и т. д.

Управляя организационной культурой, следует иметь в виду, что она может объединить определенные звенья организации. Управление культурой является достаточно длительным процессом, который предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации³.

¹ Костенчук, И. Внутрикorporативный PR и развитие корпоративной культуры//Управление компанией журнал - 2002.- №10(17) - С.21

² Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб. Заведений. — Издательский центр «Академия», 2003. — 528 с.

³ Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации. — М., 1997. — 282 с.

Культура бизнес-коммуникаций включает в себя три аспекта: организацию индивидуального поведения, группового поведения и предотвращение конфликтных ситуаций¹.

Основные методы поддержания корпоративной культуры представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 — Методы поддержания корпоративной культуры

Методы	Элементы методов/содержание	Роль руководства
1. Декларируемые менеджментом лозунги	а) миссия; б) цели; в) правила; г) принципы	руководитель как созидательная сила (основоположник)
2. Ролевое моделирование	а) отношения менеджер — подчиненный; б) коммуникации	Руководитель — пример для подражания
3. Внешняя символика	а) система поощрений; б) статусная символика	Дистанция руководитель — подчиненный
4. Истории, легенды, мифы и обряды	Основные темы мифов и легенд: а) Босс тоже человек? б) Как отреагирует шеф на промах? Типы обрядов: а) обряд продвижения; б) обряд ухода; в) обряд усиления; г) обряд обновления; д) обряд разрешения конфликта; е) обряд единения.	Поведение руководителя — предмета, мифов, легенд. Руководитель — основное действующее лицо.
5. Предмет постоянного внимания менеджмента	а) церемонии; б) стиль управления	Руководитель — законодатель
6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях	а) ценности; б) нормы	Деятельность руководителя
7. Кадровая политика	а) принятие на работу; б) продвижение; в) увольнение	Работа руководителя с персоналом

Несколько лет на страницах отечественных журналов идут дискуссии на тему корпоративной культуры. Так, например, в «Журнале управления компанией»²]представлены основные элементы управления корпоративной культурой. Нельзя не согласиться с точкой зрения автора относительно того, что любое действие управленца, его собственное поведение рассматриваются с позиции целенаправленного развития корпоративной культуры.

Для того чтобы те или иные корпоративные идеи были присвоены, стали частью мировоззрения, управляли поведением человека, необходимо выполнить как минимум ряд условий: во-первых, необходимо предъявить сами идеи; во-

¹ Ситарам, К. С., Когделл Р. Т. Основы межкультурной коммуникации// Человек. — 1992.

² Костенчук, И. Внутрикорпоративный PR // Управление компанией жур.- 2002 - №10 С.21-24

вторых, показать тем или иным способом образцы реализации этих идей в поведении; в-третьих, задействовать механизмы подкрепления положительного поведения и механизмы осуждения действий, дискредитирующих идеологию. В условиях целенаправленного развития корпоративной культуры деятельность по ее развитию должна быть постоянным и многоплановым процессом.

Минимальный план мероприятий в организации начинается с ознакомления сотрудников с пакетом документов, в которых закреплены основы базовой идеологии. Это могут быть «Положение о миссии», «Декларация о целях, ценностях и принципах деятельности компании», «Кодекс корпоративной этики сотрудников компании» и др. С помощью этих документов решается не только задача информирования сотрудников о принятых в компании ценностях, но и задача их легитимизации.

Существует множество способов ознакомления сотрудников с документами такого рода — от простой презентации на стендах или в буклетах до воспитания потребности пользоваться ими в производственной деятельности. В любом случае эти документы должны быть легко доступны каждому.

Следующим элементом управленческой деятельности может быть информационная кампания в корпоративных СМИ. Одной из важнейших задач их деятельности должна стать пропаганда основных ценностей организации. Необходимо, чтобы СМИ не просто пересказывали содержание идеологических документов, а разъясняли смысл основных ценностей, иллюстрировали все многообразие существующих в организации способов их реализации, показывая тем самым образцы и задавая четкие границы одобряемого и неодобряемого в организации поведения. Причем речь следует вести как о «производственном», так и о «непроизводственном» поведении.

Важнейшим элементом управления является демонстрация поведения руководителей организации по отношению к основным ее ценностям. Чем активнее позиция руководителей в реализации провозглашенных ценностей, чем ярче проявляется их позитивное отношение к этим ценностям, тем больше доверия возникает у сотрудников, тем больше они начинают в собственной деятельности ориентироваться на эти ценности.

Наиболее подготовлены к восприятию идеологии организации новые сотрудники. Они испытывают сильнейшую потребность в том, чтобы определить, какого поведения ждут от них на новом рабочем месте.

И наставники, работающие с новичками, должны быть подготовлены в первую очередь именно в этих позициях¹.

В управленческом процессе очень важно поддержание и развитие старых, а также создание новых корпоративных традиций, развитие корпоративной символики.

Не секрет, что традиции являются важнейшим механизмом передачи культурного опыта, включающего в себя исторически устоявшиеся формы деятельности и поведения, а также связанные с ними ценности, обычаи, правила и т. д. Собственно корпоративные традиции подвержены влиянию национальных, ре-

¹ Костенчук, И. Внутрикорпоративный PR // Управление компанией жур.- 2002 - №10
С.23

гиональных и отраслевых традиций, которые в рамках деятельности конкретной организации приобретают свою особую специфику.

Корпоративные традиции представлены в основном в жизнедеятельности организации. Это могут быть мифы и обряды, с одной стороны, с другой стороны, это специфика системы управления или устоявшиеся в организации способы и формы производства. Развитие экономики требует более современных и эффективных технологий. В свою очередь внедрение любой новой технологии подразумевает отказ от устоявшихся, ставших «своими» для сотрудников способов производства, а значит, смену традиций.

Для сотрудников далеко не всегда очевидна целесообразность различных нововведений в организации, таких, например, как внедрение новой технологии или реорганизация системы управления. Как и все неизвестное, несущее неопределенность, нововведения порождают множество различных страхов и, как следствие, сопротивление.

Создание условий для благоприятного восприятия персоналом перемен и есть одна из функций управления корпоративной культурой.

Среди соответствующих мероприятий могут быть: акции по разъяснению целей и преимуществ вводимых новшеств; объявление позиции организации по отношению к сотрудникам, чья профессиональная судьба может быть изменена в результате преобразований; осуществление образовательных мероприятий по освоению новых технологий; проведение процедур, стимулирующих переход на новые технологии.

Жизнедеятельность сотрудников в организации не ограничивается исключительно участием в производственном процессе. В любой организации зарождаются и существуют в той или иной степени традиции, которые не связаны напрямую с производственной деятельностью. Это могут быть корпоративные праздники, фиксирующие значимые события в жизни данной организации (например, день ее рождения) или отраслевую принадлежность ее сотрудников. Обряды, отражающие значимые события для ее сотрудников, например, посвящения в сотрудники или проводы на пенсию, поздравления с днем рождения, свадьбой, рождением ребенка. Возможны также различные виды культурно-массовой и спортивной деятельности с участием членов семей сотрудников, просветительской и благотворительной деятельности, в интересах пенсионеров организации, проведение научно-практических конференций, различные образовательные проекты и т. д.

Внимательное отношение к традициям организации и тщательная работа по их поддержке и развитию являются важнейшим условием управления корпоративной культурой организации¹.

Управление корпоративной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех деталях.

Управление корпоративной культурой является достаточно длительным процессом; базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и

¹ Костенчук, И. Внутрикorporативный PR // Управление компанией жур.- 2002 - №10
С.23

поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Если в компании и есть что-либо долговечное и тяжело меняемое, так это ее культура.

Чтобы лучше понять смысл управления корпоративной культурой, целесообразно раскрыть особенности российского управления:

существование большой дистанции между начальником и подчиненными; принятие работниками неравенства в распределении полномочий, вознаграждений, принятии решений; уважение к власти;

признание правомерности иерархических отношений между социальными слоями и сословиями;

ожидание попечительства и опеки сильных над слабыми;

иерархическое управление с концентрацией власти на самом верху организации;

полная зависимость сотрудников от решений руководства;

перераспределение богатства в пользу бедных и слабых, сострадание к проигравшим;

уважение к различным традициям, верованиям, языкам;

предпочтение осмысленной аскезы богатству, общей строгости нравов — моральной вседозволенности, добровольного самоограничения — комфорту;

стремление к духовности как к возможности выйти за рамки своего индивидуального существования и поставить цели, не связанные с улучшением условий повседневной жизни;

положительное отношение к коллективным трудовым усилиям, неприятие индивидуализма, достижения собственного благополучия за счет других;

замкнутость и закрытость организации, наличие существенных барьеров между подразделениями;

привлечение, продвижение и поощрение сотрудников, лояльных по отношению к руководству и компании в целом;

бюрократизация и формализация как средства защиты от произвола;

непрозрачность принимаемых решений, секретность, жесткий централизованный контроль над внутриорганизационной коммуникацией¹.

Если внимательно проанализировать связь между стилем управления и корпоративной культурой, то легко понять, почему организация работает именно так, а не иначе. И здесь важно сочетать идею «единой команды сплоченных игроков» с мерами, способствующими активизации творческого потенциала менеджмента. Именно с этой целью в компании необходимо внедрять систему ключевых показателей оценки менеджеров компании. Главное место в этой системе отведено именно самооценке менеджера. Взгляд со стороны на собственную деятельность учит человека управлять своей результативностью. Это принципиально меняет не только систему управления культурой компании, но и всю систему управления компанией.

Иными словами, у каждого сотрудника организации должна быть своя собственная миссия: «А для чего я пришел в эту компанию, и в чем моя ценность для нее?»

¹ Юрасов, И. Корпоративная культура на местах // Журнал управления компанией - 2006. - №5. - С. 51.

Воздействие на корпоративную культуру сочетается с повышением «знаниеемкости» организации. Каким образом? Через корпоративную практику постоянного обучения, использования различных форм образования, самообразования в том числе. «Знаниеемкость», в свою очередь, через профессионализм работников способствует не только эффективному управлению корпоративной культурой, но и наращиванию конкурентоспособности всей организации. Без знаний, причем постоянно обновляющихся, чести сегодня бизнес невозможно. Многие западные руководители даже предпочитают опыту знания: чем более опытен человек, тем он менее креативен, потому что у него появляется соблазн вести себя, используя привычные, а значит, с каждым днем стареющие схемы¹.

Немаловажное значение в управлении культурой организации имеет и управление коммуникацией компании, которая формирует имидж, а имидж должен быть управляемым.

Управление корпоративной культурой невозможно без внедрения единых коммуникационных стандартов. Как было установлено в главе 1, у каждой организации есть заказчики внешние и внутренние. Каждый сотрудник — внутренний заказчик, и общение с ним требует не меньшего такта, заинтересованности и вдумчивости, чем общение с внешним заказчиком. Поэтому важно создать и развивать в компании систему ИНТЕРНЕТ, которая обеспечит обратную связь, продемонстрирует открытость политики руководства. Через интернет-портал компании можно формировать внешнее окружение компании, которое на самом деле является продолжением самой компании, т. к. каждая организация структурирует свою внешнюю среду точно так же, как она организует внутреннюю деятельность. Стратегия поведения компании во внешней среде во многом формирует ее будущее. Значит, такой инструмент коммуникации, как интернет, участвует в реализации корпоративной стратегии. И повышение отдачи от этого инструмента — забота менеджеров по культуре организации.

Складывающаяся в течение многих лет корпоративная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации². Однако она также претерпевает изменения.

Во-первых, корпоративная культура эволюционирует естественным путем под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Во-вторых, корпоративная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. *Изменение — это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни.*

Очень мало исследований было проведено в области изменения культуры. Наибольшее количество доступной информации поступает из отдельных исследований того, насколько отдельные организации способны изменить корпоративную культуру, а также на основе опыта консультантов. Неудивительно, что из-за недостатка исследований не появилось никакой последовательной теории изменения культуры.

¹ Ермошкин А. Организация как культурный феномен // Журнал Управления компанией - 2006. - №2. С. 16.

² Аникеева Н. П. Учителю о психологическом климате в коллективе. — М.: Просвещение, 1983.— 235 с.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода.

На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении заставить людей принять новый образ мыслей (систему взглядов), необходимый для осуществления изменения. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения, и это требует самого тщательного планирования.

Задача третьего этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на третьем этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, то есть необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его, и чтобы оно стало частью культуры организации. На третьем этапе новаторство подвергается наибольшему риску. Последним этапом программы по осуществлению изменения является этап оценки. Оценивать очень трудно, однако если цели тщательно определены, а способы их достижения четко описаны, то оценка возможна¹ (см. главу 3.2).

У каждой компании есть символы высокого уровня (миссия, логотип, корпоративный стиль одежды, дизайн и архитектура головного офиса) и низкого (традиционные мероприятия, корпоративные вечеринки, истории, мифы, легенды, жаргон компании). Корректируя и формируя и те, и другие, мы изменяем объект управления. Инструментов здесь может быть много, но самым значимым являются тренинги.

Тренинги — методики преподавания, основанные на андрагогике, групповой работе и различных игротехниках работы с аудиторией, — являются одним из самых эффективных методов преподавания «для взрослых». Они не похожи на менторские нотации лекторов университета, отличаются и от увещаний школьных учителей. Опытный бизнес-тренер, подкупающий своей харизматичностью, всегда найдет общий язык с группой, привлечет всех участников и создаст ресурсную (эффективную, рабочую) атмосферу. Современные психологи отмечают, что для 70% людей, прошедших тренинг, в течение следующих трех дней характерны приподнятое состояние духа, высокая мотивированность и конструктивный настрой. Итак, персонал будет учиться, обмениваться опытом. Его мотивация будет возрастать. Это ли не управленческий процесс воздействия на корпоративную культуру?

Еще одним действенным инструментом управления корпоративной культурой является управление кадровым ресурсом, включающее:

- описание деятельности/функций и анализ должностей;
- подбор и отбор персонала;
- обучение и развитие персонала;
- система вознаграждений и компенсаций;
- система информационной и юридической поддержки.

И если любая деятельность в компании необходима для реализации стоящих перед нею целей и задач, то управление персоналом выступает в качестве

¹ Маркетинг и культура предпринимательства/ Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. — СПб.: СПбГУЭФ, 1996.

средства контроля и управления эффективностью выполнения текущей стратегии компании через корпоративную культуру.

В качестве рекомендаций, повышающих эффективность управления организационной культурой в компании, можно назвать следующие:

обращать особенное внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления;

скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур;

понимать значимость важных организационных символов;

прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализировать, кто их герои и что они отражают в культуре организации;

периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры;

проводить в жизнь абстрактные идеалы. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

Перед каждой организацией стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре.

Управление корпоративной культурой наиболее целесообразно осуществлять, если объект управления — корпоративную культуру — рассматривать как нематериальный актив.

Обычно под нематериальным активом подразумевается группа активов предприятия, обладающих стоимостью и приносящих предприятию доход (или создающих условия для получения дохода), используемых в течение длительного периода, но не имеющих физического содержания.

Способы оценки стоимости активов и методы управления ими широко известны, и их можно использовать в управленческом процессе.

Безусловно, корпоративная культура создает условия для получения дохода компании. Здесь нет ничего необычного, если компанию рассматривать не как производителя товаров, а как портфель активов, контрактов, клиентов, рисков и т. д. Основная задача менеджеров в этом случае — управлять компанией как портфелем активов, одним из которых является корпоративная культура.

При прочих равных условиях компания с более сильной и эффективной корпоративной культурой имеет заведомо более высокие шансы выявить и использовать рыночные возможности, обладает более высоким и устойчивым в долгосрочном плане потенциалом.

На рис. 3.2 представлены основные проблемы управления корпоративной культурой, которые сгруппированы по двум направлениям: проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции.

Выделяются четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

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;

делаются 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;

изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

В результате можно сделать вывод о том, что все усилия компании должны быть предприняты для минимизации возникающего риска. Когда этого нельзя избежать по причине структурных изменений в отрасли, в которой действует компания, либо из-за серьезных трудностей в ее работе, то может использоваться комбинация трех последних подходов для выведения «культурного» риска на допустимый уровень.



Рисунок 3.2 — Проблемы управления организационной культурой

В последнее время все чаще говорят о том, что грамотное управление корпоративной культурой способно сократить расходы на подбор и управление

персоналом, снизить расходы на безопасность. Корпоративная культура помогает повышать капитализацию и стоимость акций, что, безусловно, поддерживает интересы компании и ее акционеров.

Очевидно, что все сотрудники компании являются проводниками корпоративных идей, ценностей для внешней аудитории.

3.3. Управление изменениями корпоративной культуры

В практической деятельности компаний существуют различные типы изменений, в том числе:

обновление (пересмотр) должностных инструкций с точки зрения подчиненности и контактов; изменения в организационной структуре; увольнение рабочих; расширение обязанностей; новая система оплаты труда; переход на другой режим работы;

введение новшеств.

Создание новых форм компании, использование новых технологий в управлении на самом деле означают обязательную смену корпоративной культуры, то есть перестройку всего комплекса разделяемых членами организации отношений, эталонов поведения, символов, способов ведения бизнеса, подчеркивающих индивидуальность компании. По сути, речь идет об изменении духовной атмосферы организации в новой ситуации. И изменение корпоративной культуры — это не просто диверсификация деятельности, смена лозунгов или руководителей. Это принципиально новый образ жизни компании.

Существуют три возможных сочетания изменений в поведении и культуре организации.

В первом случае происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В такой ситуации работники могут изменить одно или несколько убеждений или ценностей, но при этом они не способны изменить соответствующее поведение.

Второе сочетание — это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, группа или даже группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя отдельные работники при этом могут быть против. В зависимости от статуса и влиятельности первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении.

Третье сочетание — изменения происходят в области поведения и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений, когда люди искренне верят и ценят новшества. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга¹.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, не-

¹ Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. / Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. сл. Л.И.Евенко. — М. :Прогресс, 1998.— 297 с.

обходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым относятся следующие:

- повышение организационной эффективности и морали;
- фундаментальное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Изменения корпоративной культуры происходят независимо от нашего желания. Корпоративная культура складывается из культурных субстанций, привнесенных разными людьми из других коллективов. Поэтому любой компании нужно уметь диагностировать собственную культуру, постоянно отвечая на следующие вопросы: каких людей привлекает организация, каково их поведение и способы общения в коллективе, на какие ценности они ориентируются, какие правила лежат в основе их профессиональных отношений, где границы дозволенного в профессиональном риске, какой стиль руководства, лидерства принят и т. д.¹

На возможность изменения культуры влияют экзогенные и эндогенные факторы (рис. 3.3).

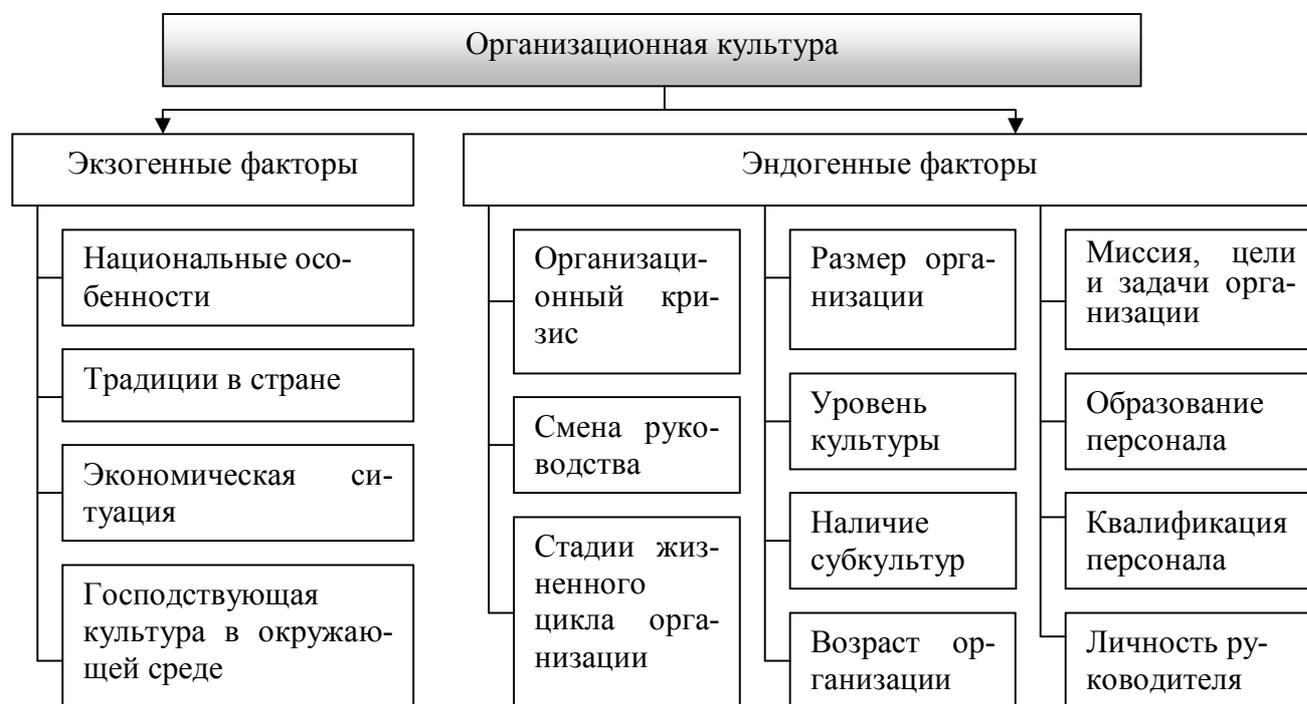


Рисунок 3.3 — Основные факторы, влияющие на изменение организационной культуры

¹Ермошкин, А. Организация как культурный феномен // Журнал управления компанией - 2006. - №2. С. 16.

Для изменения организационной культуры управления в настоящей книге предложены следующие методы:

изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

изменение критериев стимулирования;

смена акцентов в кадровой политике;

смена организационной символики и обрядности.

При этом подготовительный этап изменений включает:

осознание необходимости изменения

определение уровней, на которых происходит изменение (индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный), и вероятной степени сложности, с которой будет связана реализация изменения;

определение сил, способствующих и сдерживающих организационные изменения;

определение вероятной степени сопротивления, возможных причин такого сопротивления и способов преодоления его;

выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Пройдя подготовительную стадию, можно перейти к процессу изменения — программе изменения — и оценить, насколько успешно удалось осуществить данный процесс.

На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления, а также в умении заставить людей принять новый образ мыслей, необходимый для осуществления изменения. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения, что требует тщательного планирования. Задача предпоследнего этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на третьем этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, то есть необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его и оно стало частью культуры организации. Именно на третьем этапе новаторство подвергается наибольшему риску. Последним этапом программы по осуществлению изменения является оценка. Оценивать очень трудно. Однако если цели тщательно определены, а способы их достижения четко описаны, то оценка возможна, хотя сделать ее и нелегко¹.

Изменение представляет для менеджеров чрезвычайную важность. Оно является основным элементом деятельности каждого руководителя. Менеджер должен уметь управлять изменениями. Эффективный менеджер — это тот человек, который способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который способен заставить любого заинтересованного человека почувст-

¹ Наумов, А. И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом)// Менеджмент. — 1996. — №3.

Саруханов, Э. Р., Томилов В.В. Управление трудовыми ресурсами в условиях интенсификации строительного производства. — Л.:Стройиздат, 1991.

Спивак, В. А. Корпоративная культура. Теория и практика. — СПб.: Питер, 2001 — 546 с.

воват, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему. Если вы занимаете активную, а не пассивную позицию по отношению к изменениям, то получите положительную, а не отрицательную реакцию.

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением таким изменениям. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию.

Для менеджеров, занятых решением многих проблем, введение изменения может привести к удвоению рабочей нагрузки. Однако совсем не обязательно, что введение изменений будет сопровождаться отрицательной реакцией. В идеальной ситуации введение изменений дает возможность для творчества. В процессе изменений можно многому научиться.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически и связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре может обнаружиться в течение периода от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно. Рассмотрим возможные сочетания изменений в поведении и культуре организации.

Таблица 3.4 — Возможные сочетания взаимодействия изменений поведения и культуры

Изменение культуры	
1. Значительные изменения культуры без изменения поведения (проблемы способностей и подготовки)	3. Значительные изменения поведения и культуры (постоянные изменения)
4. Никаких изменений	2. Значительные изменения поведения без изменения культуры (проблемы приверженности и последовательности)
Изменение поведения	

Для поддержания желательной организационной культуры компании существует целый ряд методов.

1. Поведение руководителя. Руководитель должен стать образцом, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

2. Заявления, призывы, декларации руководства. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, лучшим чувствам работников.

3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

4. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желаемого отношения к делу, к организации. Оно же разъясняет, какого поведения организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, приветствоваться.

5. Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, отношение к делу, нормы поведения и рабочие результаты, в которых находят наиболее полное выражение содержание и основная направленность поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

6. Критерии отбора в организацию. Каких работников компания хочет видеть в организации — профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же новых работников, способных принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

7. Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций. Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления, насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

8. Организационные традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на нее могут повлиять даже разовые отступления от установленного порядка.

9. Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт успешных организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Рассмотрение путей формирования желаемой организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности поведения¹.

¹ Томилов, В. В. Организационная культура и предпринимательство: учеб. пособие. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.

Большинство попыток изменить корпоративную культуру оканчиваются неудачей, однако руководители многих организаций вновь предпринимают такие попытки, поскольку культура не является нейтральной по отношению к результатам. Существуют культуры, способствующие достижению целей организации в определенных условиях, и, наоборот, препятствующие этому. Трансформация организационных культур занимает многие годы и даже десятилетия.

Изменение организационной культуры происходит под воздействием первичных и вторичных факторов. К первичным относят факторы, связанные с особенностями организационного поведения самих менеджеров и выполняемых ими обязанностей. К этим факторам нами отнесены следующие:

Стратегические направления и решения наиболее значимых проблем постепенно формируют перечень норм организационного поведения в компании.

Поведение в критические моменты и действия в критических ситуациях отчетливо проявляют истинные приоритеты менеджеров и формируют ценностные ориентации работников.

Отношение к работе самих руководителей определяет эталон организационного поведения для всего персонала.

Система поощрений и наказаний также находит отражение в формировании системы ценностей организации.

Критерии отбора и продвижения персонала аккумулируют в организации носителей определенного типа культуры.

К вторичным факторам, отражающим организационную культуру, нами отнесены: структура организации, система передачи информации и организационные процедуры, внешний и внутренний дизайн и оформление офисных помещений, мифы и истории о важных событиях в организации и ее героях, а также формализованное представление философии управления и смысла существования организации.

Помимо перечисленных факторов, на изменение организационной культуры также оказывают воздействие деловая среда в целом и отрасли в частности, образцы национальной культуры и личность лидера или основателя компании, его воздействие.

Анализ данных рис. 3.4 позволяет сделать вывод о том, что изменение организационной культуры представляет собой довольно сложную задачу и совершается в течение длительного периода времени.

В рамках решения данной проблемы можно выделить два подхода. Первый из них подчеркивает относительную автономность и независимость корпоративной культуры от национальной. Второй же, получивший наибольшее распространение и признание, напротив, отстаивает, с одной стороны, взаимосвязь и взаимообусловленность указанных культур, с другой, подчеркивает доминирующую роль в этом континууме национальной культуры.

Право осуществлять те или иные изменения в культуре организации зависит прежде всего от финансовых последствий и риска, с которым оно связано. Политика и цели руководства организации должны быть направлены в первую очередь на сохранение компании и получение прибыли.

Основой управления процессом изменения культуры является точное представление руководством того, что могут и хотят сотрудники. Это должно дости-

гаться регулярными беседами по вопросам выполнения служебных обязанностей. Цели, суть и политика изменений должны быть хорошо продуманы и доведены до сведения всех участников. Основными характеристиками программного планирования изменения культуры организации являются:

- комплексная постановка целей;
- сжатый период времени и ограниченный объем;
- одноразовый характер;
- различные функции;
- ответственность и компетентность¹.



Рисунок 3.4 — Основные факторы изменения организационной культуры

Дирекция должна своевременно информировать совет компании о достигнутых результатах. При разработке наиболее важных мероприятий следует до их объявления проводить обсуждение тактики на уровне дирекции.

Цель изменений — поиск, определение, интерпретация, формулировка реально осуществимых и приемлемых решений. При наличии целей их можно использовать в качестве ориентиров для составления планов. План делится на фазы, этапы и контрольные точки. Для каждого раздела плана разрабатываются действия по времени, средства достижения целей и сроки исполнения.

Организация процесса изменения культуры должна происходить в установленных рамках, определенных стратегической целью. Для управления изменениями на каждом направлении необходимо назначить руководителя, который по

¹ Десслер, Г. Управление персоналом/ Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.

своим знаниям, способностям, опыту и авторитету в состоянии обеспечить достижение поставленных целей в указанные сроки с помощью выделенных средств.

Для координации действий и контроля за ходом осуществления изменений в культуре организации рекомендуется создать определенную структуру. Организационную структуру процесса изменений должны составлять комиссия по управлению, проектные и рабочие группы¹.

Организационная структура, созданная с целью реализации изменений в культуре, не является основной частью организационной структуры компании. Привлеченные к этому сотрудники отводят на решение поставленных задач либо все свое рабочее время, либо часть его.

Для работы над изменениями необходимо сформировать рабочие группы, у которых должен быть детально разработанный план на исполнительском уровне. Важной задачей при проведении изменений является подбор состава рабочей группы, состоящей из специалистов различных отделов и секторов, которые хотят и могут творчески работать в сжатых временных рамках. Назначение этих специалистов должно осуществляться после беседы с их начальником².

Работа группы над осуществлением изменений способно вызвать сопротивление среди персонала организации, у которого могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут стать:

- противоположность интересов;
- нетерпимость в отношении перемен;
- отсутствие доверия.

Фундаментом проводимых изменений должно быть участие высшего руководства. Именно позиция дирекции может определить успех или неудачу проводимых изменений. Все их усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели по выходу из кризисного состояния.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т. д. Это свидетельствует о том, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется, чтобы она твердо отстаивала принятые решения, успешно преодолевала сопротивление и руководила процессом перемен. Если руководство предприятия вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление или противоречит собственным планам, то оно может резко прекратить работу над проектом.

Нужно иметь в виду, что сотрудники отделов, которых затрагивает процесс изменений, бывают обеспокоены и оказывают сопротивление в том случае, если

¹ Мясоедов, С. П. Управление организацией в России: кросс-культурный аспект // Бизнес-образование. — 2000. — №1(8).

² Грачев, М. В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации — М.: Дело, 1993.— 278 с.

изменения оказываются не в их пользу, или когда они могут лишиться своих рабочих мест¹.

До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Важное условие — регулярное общение дирекции с сотрудниками и предоставление ими информации о ходе перемен. Если заранее можно предвидеть, что желаемые или необходимые реформы приведут к увольнению значительного числа сотрудников или к трудно оцениваемым финансовым обязательствам, то лучше предварительно провести исследование на предмет целесообразности перемен.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру организации, необходимо проводить сравнение с другими организациями, которые уже осуществили подобные изменения. Проектная и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно работать.

Для успешной реализации запланированного изменения организационной культуры предлагаются следующие рекомендации.

1. Создание центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.

2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.

3. Оценка предполагаемой экономии.

4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений (обучение желательно провести еще до начала реализации проекта).

5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений.

6. Забота о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства.

7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.

8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем предоставления достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).

9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сетей с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации.

10. Постоянный контроль над узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.

11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).

12. Коррекция временного графика. Проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.

13. Постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в организационной культуре управления.

¹ Петров А. Корпоративная культура: русский путь? — Режим доступа: <http://www.career.spb.ru>. — Загл. с экрана.

Перечисленные рекомендации по планированию изменений культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, производить более качественную продукцию и добиваться более высоких прибылей.

Ключевым моментом диагностики и изменения организационной культуры являются ценности. В рамках деятельности организации выделяют личностные и организационные ценности. Организационные ценности — это принципы, заложенные в миссии и видении компании, которыми руководствуется организация при взаимодействии с внешней средой и работе с сотрудниками. На формирование организационных ценностей оказывают влияние:

социальные и культурные нормы, сложившиеся в обществе, то есть ценности, привносимые извне;

ценности ключевых сотрудников, ответственных за принятие решений (чаще всего это руководители организации);

ценности суборганизаций — формальных подразделений (таких, например, как отдел продаж, финансового менеджмента, информационных технологий и т. д.).

Личностные ценности отличаются от организационных. Некоторые авторы выделяют два типа ценностей: жизненные ценности и операционные. Жизненные ценности подразделяются на личные и социальные, операционные — на моральные и ценности, относящиеся к зоне компетентности. К жизненным ценностям относятся достижения, эстетика, общность, свобода, власть, духовность, мудрость, благосостояние и другие. К операционным — ответственность, автономия, компетентность, честность, креативность, дисциплина, терпимость и т. д.

Ценности, на основании которых индивидuum принимает решения и действует внутри организации, называются операционными, и именно при взаимодействии операционных и организационных ценностей, например в рамках принятия решений, возникает наибольшее число конфликтов.

Операционные ценности индивидуума формируются под воздействием: наследуемых и когнитивных ценностей (ценности, формирующиеся на основе опыта под воздействием социальных и культурных норм).

Проблемы изменения корпоративной культуры. Культура, в рамках которой компания на протяжении многих лет реализовывала свою стратегию, всегда является основным источником сопротивления реализации новой стратегии. Если параллельно с действиями по реализации новой стратегии культура не подтягивается в том же направлении, в борьбе между стратегией и культурой в подавляющем большинстве случаев культура побеждает. Именно по этой причине с таким трудом осуществляются организационные изменения и так часто планы перемен остаются нереализованными.

Культура всегда должна выстраиваться в соответствии с новой стратегией. Дил и Кеннеди подчеркивают, что смены организационной культуры необходимо работать на всех уровнях культурной пирамиды.

Руководители компаний, приступающие к реализации новой стратегии, должны ответить на следующие вопросы:

1. Каковы ключевые элементы новой культуры, которая нужна для достижения успеха?

2. Каковы ключевые элементы старой культуры?
3. Какие новые обычаи нужно создать в организации, чтобы переключиться со старой стратегии на новую?
4. Какие конфликты возможны между новыми организационными ценностями и личными ценностями сотрудников?
5. Будет реальное поведение высшего руководства организации поддерживать новые ценности или противоречить им, порождая цинизм и недоверие?¹

Работа по созданию новых обычаев и ритуалов может быть начата только тогда, когда подготовлен практический план ликвидации разрыва в ценностях, который может включать в себя подбор новых сотрудников, перемещение внутри организации или увольнение старых сотрудников, определение потребности в тренинговых и обучающих программах, персональный план работы с людьми, для которых конфликт ценностей будет наиболее сильным. Следует остерегаться слишком быстрого введения новых обычаев и ритуалов, поскольку людям, испытывающим конфликт ценностей, это может показаться фальшивым и вызывать у них негативную реакцию.

При определении последовательности действий необходимо все время помнить о естественной реакции людей на изменения и психологических особенностях разных фаз этой реакции. Естественно, действия по изменению культуры будут зависеть от того, в какой мере учитывалось мнение сотрудников организации при формировании новой стратегии (разрабатывалась она в режиме консультаций с ними или была в директивной манере предложена руководством). Объем работы, связанный с изменением корпоративной культуры, бывает так велик, а содержание работы настолько сложным, что в последние годы в некоторых компаниях США и Западной Европы появилась специальная должность — менеджер по корпоративной культуре.

3.4. Корпоративное поведение и управление конфликтами

Корпоративное поведение — понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением организацией. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели ее деятельности и на ее способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. Совершенствование корпоративного поведения в Российской Федерации — важнейшая мера, необходимая для увеличения потока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования является введение определенных стандартов, разработанных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

Стандарты корпоративного поведения применимы к коммерческим организациям всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционерных обществ. Это обусловлено тем обстоятельством, что именно в акционерных обществах, где часто имеет место отделение собственности от управления, наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением.

¹ Кармин А. С. Культура социальных отношений. — СПб.: Лань, 2000.

Целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов всех групп и/или отдельных личностей, в значительной степени влияющих на функционирование организации (фирмы) или оказывающихся в зоне ее непосредственного влияния (стейкхолдеров). Это акционеры, потребители, работники, поставщики и другие деловые партнеры, местные жители и экологическая обстановка.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка. Рассмотрим основные принципы Кодекса корпоративного поведения¹ (далее — Кодекс).

Корпоративное поведение должно быть основано на уважении прав и законных интересов его участников и способствовать эффективной деятельности организации, в том числе увеличению стоимости активов организации, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности организации.

Основой эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности организации является доверие между всеми участниками корпоративного поведения. Принципы корпоративного поведения направлены на создание доверия в отношениях, возникающих в связи с управлением организацией.

Принципы корпоративного поведения² — это исходные начала, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования системы корпоративного управления обществ.

1. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе.

1.1. акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав собственности на акции, а также возможность свободного и быстрого отчуждения принадлежащих им акций.

1.2. Акционеры имеют право участвовать в управлении акционерным обществом путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества на общем собрании акционеров. Для осуществления этого права рекомендуется обеспечить, чтобы:

(1) порядок сообщения о проведении общего собрания акционеров давал акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем;

(2) акционерам была предоставлена возможность ознакомиться со списком лиц, имеющих право участвовать в общем собрании акционеров;

(3) место, дата и время проведения общего собрания были определены таким образом, чтобы у акционеров была реальная и необременительная возможность принять в нем участие;

¹ Кодекс корпоративного поведения подготовлен под руководством Федеральной комиссии по рынку ценных юридических бумаг фирмой «Кудерт Бразерс». Финансирование работы осуществлялось за счет гранта Европейского Банка Реконструкции и Развития (ЕБРР), обеспеченного правительством Японии.

² Принципы сформулированы с учетом Принципов корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), международной практики в сфере корпоративного поведения, также опыта, накопленного в России со времени принятия Федерального закона «Об акционерных обществах»,

(4) права акционеров требовать созыва общего собрания и вносить предложения в повестку дня собрания не были сопряжены с неоправданными сложностями при подтверждении акционерами наличия этих прав;

(5) каждый акционер имел возможность реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.

1.3. Акционерам должна быть предоставлена возможность участвовать в прибыли общества. Для осуществления этого права рекомендуется:

(1) установить прозрачный и понятный акционерам механизм определения размера дивидендов и их выплаты;

(2) предоставлять достаточную информацию для формирования точного представления о наличии условий для выплаты дивидендов и порядке их выплаты;

(3) исключать возможность введения акционеров в заблуждение относительно финансового положения общества при выплате дивидендов;

(4) обеспечить такой порядок выплаты дивидендов, который не был бы сопряжен с неоправданными сложностями при их получении;

(5) предусмотреть меры, применяемые к исполнительным органам в случае неполной или несвоевременной выплаты объявленных дивидендов.

1.4. Акционеры имеют право на регулярное и своевременное получение полной и достоверной информации об обществе. Это право реализуется путем:

(1) предоставления акционерам исчерпывающей информации по каждому вопросу повестки дня при подготовке общего собрания акционеров;

(2) включения в годовой отчет, предоставляемый акционерам, необходимой информации, позволяющей оценить итоги деятельности общества за год;

(3) введения должности корпоративного секретаря (далее — секретарь общества), в задачи которого входит обеспечение доступа акционеров к информации об обществе.

1.5. Акционеры не должны злоупотреблять предоставленными им правами.

Не допускаются действия акционеров, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другим акционерам или обществу, а также иные злоупотребления правами акционеров.

2. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Доверие к обществу в очень большой степени основывается на равном отношении общества к равным акционерам. Равными акционерами для целей настоящего Кодекса считаются акционеры, владеющие одинаковым числом акций одного типа (категории). Соблюдение данного принципа обеспечивается:

(1) установлением порядка ведения общего собрания, обеспечивающего разумную равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы;

(2) установлением порядка совершения существенных корпоративных действий, позволяющего акционерам получать полную информацию о таких действиях и гарантирующего соблюдение их прав;

(3) запретом осуществлять операции с использованием инсайдерской и

конфиденциальной информации;

(4) избранием членом совета директоров, членом правления и генерального директора в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;

(5) предоставлением членами правления, генеральным директором и иными лицами, которые могут быть признаны заинтересованными в совершении сделки, информации о такой заинтересованности;

(6) принятием всех необходимых и возможных мер для урегулирования конфликта между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества (далее — корпоративный конфликт).

3. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членом совета директоров его акционерам.

3.1. Совет директоров определяет стратегию развития общества, а также обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. С этой целью совет директоров утверждает:

- (1) приоритетные направления деятельности общества;
- (2) финансово-хозяйственный план;
- (3) процедуры внутреннего контроля.

3.2. Состав совета директоров общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на совет директоров. Для этого рекомендуется, чтобы:

(1) члены совета директоров избирались посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров, обеспечивающей соответствие состава совета директоров требованиям законодательства и позволяющей избирать независимых членом совета директоров (далее — независимый директор);

(2) в состав совета директоров входило достаточное количество независимых директоров;

(3) процедура определения кворума заседаний совета директоров обеспечивала участие неисполнительных и независимых директоров.

3.3. Рекомендуется, чтобы члены совета директоров активно участвовали в заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров.

Рекомендуется, чтобы заседания совета директоров проводились:

- (1) регулярно в соответствии со специально разработанным планом;
- (2) в очной или заочной форме в зависимости от важности рассматриваемых вопросов.

В совете директоров рекомендуется создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции совета директоров:

- (1) комитет по стратегическому планированию способствует повышению эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;
- (2) комитет по аудиту обеспечивает контроль совета директоров за финан-

сово-хозяйственной деятельностью общества;

(3) комитет по кадрам и вознаграждениям способствует привлечению к управлению обществом квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы;

(4) комитет по урегулированию корпоративных конфликтов способствует предотвращению и эффективному разрешению корпоративных конфликтов.

Совет директоров также может рассматривать вопрос об учреждении других комитетов, в том числе комитета по управлению рисками, комитета по этике.

3.4. Совет директоров обеспечивает эффективную деятельность исполнительных органов общества и контролирует ее.

Для достижения данной цели рекомендуется, чтобы совет директоров:

(1) был наделен правом приостанавливать полномочия генерального директора (управляющей организации, управляющего) общества;

(2) определял требования к кандидатам на должности генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов правления общества;

(3) утверждал условия договоров с генеральным директором (управляющей организацией, управляющим), членами правления общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах.

4. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам.

4.1. Обществам рекомендуется создавать коллегиальный исполнительный орган (правление), к компетенции которого следует отнести решение наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью общества.

4.2. Состав исполнительных органов общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на исполнительные органы. Для этого:

(1) генеральный директор и члены правления должны избираться в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;

(2) при принятии решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации (управляющему) акционеры должны располагать полной информацией об управляющей организации (управляющем), включая информацию о рисках, связанных с передачей полномочий управляющей организации (управляющему), обоснование необходимости такой передачи, подтверждение наличия у управляющей организации (управляющего) средств для возмещения убытков обществу в случае их возникновения по вине управляющей организации (управляющего), а также проект договора, заключаемого с управляющей организацией (управляющим);

(3) генеральный директор и члены правления должны иметь достаточно времени для исполнения возложенных на них обязанностей.

4.3. Исполнительным органам рекомендуется действовать в соответствии с финансово-хозяйственным планом общества.

4.4. Рекомендуется, чтобы вознаграждение генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов коллегиального исполнительного органа соответствовало их квалификации и учитывало их реальный вклад в результаты деятельности общества.

5. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

5.1. Акционеры должны иметь равные возможности для доступа к одинаковой информации.

5.2. Информационная политика общества должна обеспечивать возможность свободного и необременительного доступа к информации об обществе.

5.3. Акционеры должны иметь возможность получать полную и достоверную информацию, в том числе о финансовом положении общества, результатах его деятельности, об управлении обществом, о крупных акционерах общества, а также о существенных фактах, затрагивающих его финансово-хозяйственную деятельность.

5.4. В обществе должен осуществляться контроль за использованием конфиденциальной и инсайдерской информации.

6. Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости акций и иных ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест.

6.1. Для обеспечения эффективной деятельности общества его исполнительные органы должны учитывать интересы третьих лиц, в том числе кредиторов общества, государства и муниципальных образований, на территории которых находится общество или его структурные подразделения.

6.2. Органы управления общества должны содействовать заинтересованности работников общества в эффективной работе общества.

7. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

7.1. В обществе рекомендуется создавать эффективно функционирующую систему ежедневного контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью. Для этого рекомендуется, чтобы деятельность общества осуществлялась на основе финансово-хозяйственного плана, ежегодно утверждаемого советом директоров общества.

7.2. Обществу рекомендуется разграничивать компетенцию входящих в систему контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью органов и лиц, осуществляющих разработку, утверждение, применение и оценку системы внутреннего контроля. Разработку процедур внутреннего контроля рекомендуется поручить службе внутреннего контроля (далее — контрольно-ревизионная служба), независимой от исполнительных органов общества, а утверждение процедур внутреннего контроля — совету директоров общества.

7.3. В обществе рекомендуется наладить эффективное взаимодействие внутреннего и внешнего аудита. С этой целью:

(1) комитет по аудиту оценивает кандидатов в аудиторы общества;

(2) заключение аудиторской организации (аудитора) общества до представления его на утверждение общим собранием акционеров представляется для оценки в комитет по аудиту.

Безусловно, при формировании собственной политики корпоративного поведения организации могут самостоятельно определять, каким правилам и процедурам, рекомендованным Кодексом, им следовать, и/или разрабатывать иные правила и процедуры в соответствии с принципами корпоративного поведения, раскрытыми в Кодексе.

Поведение индивидуумов (групп индивидуумов) напрямую связано с климатом, формирующимся в организации (фирме), под которым понимается преобладающее относительно устойчивое психологическое настроение коллектива, проявляющееся в эффективности его деятельности. При этом организационный климат и культура организации есть две взаимозависимые характеристики организации. Воздействуя на климат в организации, можно изменять субкультуры, а через них и общую организационную культуру фирмы.

Климат в организации играет немаловажную роль в корпоративной культуре, а следовательно, и в общем процветании фирмы. В связи с этим важнейшее значение в управлении фирмой имеет учет указанной взаимосвязи, которая проявляется через следующие компоненты и условия:

1) Кадры. Психология фирмы проявляется через людей, в ней работающих. Поэтому любая организация должна привлекать и отбирать людей в соответствии с сегодняшними и завтрашними ее ценностями и целями, существующими и планируемыми культурой и климатом.

2) Социализацию. Несмотря на то, что кадровая политика фирмы должна быть направлена на отбор людей, значительные усилия необходимо приложить к адаптации новых работников к внутренней среде организации.

3) Идентификацию. Большое значение в управлении культурой и климатом имеют вопросы идентификации работника со своей организацией, своим коллективом, то есть соответствие личных целей работника целям организации, приверженность выбранной профессии, преданность организации и др.

4) Власть. Вопросы, встающие здесь, включают цели и стили реализации власти на всех уровнях организации. Координация, планирование, контроль и другие функции управления реализуются по-разному и с разными целями, и это напрямую отражается на психологии организации.

5) Внутренние коммуникации. В организации могут быть приняты различные способы общения между руководителями и подчиненными, работниками между собой на производстве и вне его.

6) Взаимодействие с внешней средой. В отличие от предыдущей, ситуация вне организации не управляется внутренними силами самой организации¹.

¹ Ситарам К. С., Когделл Р. Т. Основы межкультурной коммуникации// Человек. — 1992. Стровский Л.Е. Кросс-культурные коммуникации в международных экономических отношениях: учеб. Пособие. — Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ, 2002.

Вместе с тем, значительная часть ее культуры и климата составляет стиль общения с внешней средой, то есть способы получения информации из окружающей среды; механизмы организации формируются под общим влиянием факторов как производственной, так и непроизводственной сферы, совокупность которых может быть представлена соответствующей классификационной схемой (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 — Основные составляющие производственного климата в организации

Позитивная (эффективная) стабильность производственного климата в коллективе достигается, в первую очередь, за счет обеспечения психологической совместимости отдельных его членов в процессе трудовой деятельности с учетом всех присущих им индивидуальных особенностей. Появляющаяся в противном случае ненужная напряженность и конфликты, возникающие между людьми, группами людей, коллективами и сопровождающиеся повышенными эмо-

циональными переживаниями, с одной стороны, и снижением трудовой активности, с другой, отрицательно сказываются на работоспособности отдельных работников и коллектива в целом.

Как показывают исследования, объективными источниками конфликтов являются не только проблемы личного характера, но и личные неблагоприятные черты конфликтующих, невысокая культура общения, низкое самообладание, импульсивность, вспыльчивость, взаимная неприязнь. Полностью избежать конфликтов не удастся, поэтому задача заключается в том, чтобы снизить их до минимума на основе оптимального подбора и расстановки кадров в соответствующих коллективах с учетом особенностей производственной сферы и индивидуальных качеств работников¹.

Особое внимание на формирование благоприятного климата в коллективе оказывают непосредственно руководители, лидеры как формальные, так и неформальные (не наделенные полномочиями). Руководитель, являясь ключевой фигурой процесса социально-экономического развития определенной производственной (хозяйственной) подсистемы, совместно с лидерами коллективов способен либо консолидировать, либо дезорганизовать силы, интеллект, способности, энергию и энтузиазм работников.

Поэтому, выступая в качестве организатора работы коллективов, руководитель (лидер) должен уметь наладить их деятельность; осуществить подбор и расстановку кадров таким образом, чтобы слабости одних компенсировались достоинствами других и, наоборот, сформировать сплоченные, работоспособные, с высокой отдачей коллективы; контактировать и срабатываться с подчиненными и вышестоящими руководителями независимо от их индивидуальных качеств и т. п.

Очень часто источником конфликта в организации является критика действий или результатов работы сотрудников в форме нагоняев или выговоров.

В основе поведения руководителей, которые практикуют такой тип поведения, лежат стремление снизить самооценку собеседника, заставив его почувствовать свою некомпетентность; самоутвердиться за счет другого человека и безнаказанно выплеснуть на него свои эмоции. Под видом «открытого и честного общения» в ход идут повышенный тон и грубость. «Исправление недостатков» сводится к обвинениям и осуждению личностных качеств, а «работа над ошибками» выливается в прямые угрозы и запугивание сотрудников. Обратная связь в таком случае приобретает форму деструктивной критики. Действительно, нетрудно предугадать реакцию сотрудника: раздражение, злоба, негодование, внутреннее сопротивление и упорство — даже если он понимает, что был не прав и претензии руководителя обоснованы. Все это неминуемо порождает конфликт.

Как отмечалось выше, в условиях производственно-экономической деятельности нередко возникают ситуации, когда позиции отдельных работников (коллективов работников) или администрации и работника в отношении произ-

¹ Кратко, И.Г. Международное предпринимательство: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001.

Маркетинг и культура предпринимательства/ Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. — СПб.: СПбГУЭФ, 1996

водственных и трудовых и т. п. вопросов не совпадают. Поэтому одним из важнейших аспектов формирования культуры бизнес-коммуникаций в фирмах является организация предотвращения негативных проявлений указанных конфликтов¹.

Под конфликтом следует понимать *отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами*. Таким образом, каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности группового сотрудничества и, как следствие, снижению эффективности деятельности организации².

Предмет конфликта — это его источник, сердцевина; предметом конфликта являются интересы, позиции, ценности, взгляды.

Уровень (ранг, значимость) участников конфликта может быть разным. Ранг индивида, не имеющего каких-либо способов воздействия на оппонентов, минимален, ранг представителя группы (объединения групп) неизменно возрастает. Наибольший ранг (в правовых условиях развития) имеет правитель государства.

Конечно, не каждый спор — это конфликт. Для возникновения последнего необходима исходная конфликтная ситуация (потенциал конфликта) и инцидент — приведение в действие спускового механизма конфликта. Инцидентом конфликта чаще всего является непродуманное, недостаточно взвешенное действие, неудачная манера поведения, несправедливая критика.

При кажущемся бесконечном разнообразии конфликтов причины их возникновения довольно тривиальны и могут быть сгруппированы следующим образом.

1. Основная причина — ограниченность ресурсов, которые необходимо разделить между участниками.

2. Все участвующие в конфликте лица имеют разные цели своих действий. Решаемые ими задачи взаимоисключающие, и использование лишь метода компромиссов вряд ли приведет к единению сторон.

3. Непонимание целей и задач друг друга, взаимное недоверие достигло предела, и каждый из участников конфликта слушает лишь себя, говорит только о своих проблемах.

4. Манера поведения участников конфликта рефлексивная и, как следствие, взаимоотталкивающая.

Конфликт может оказывать как позитивное воздействие на деятельность организации (фирмы), так и негативный, то есть дисфункциональный конфликт. Позитивные и негативные воздействия конфликта представлены на рис. 3.6.

Конфликт называют функциональным, если он ведет к возрастанию эффективности организации, и дисфункциональным (разрушительным), если он сни-

¹ Грушевицкая, Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. Основы меж культурной коммуникации: учебник для вузов/ Под ред. А.П. Садохина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

² Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.

жает эффективность. Эффективное управление — это перевод всех конфликтов в функциональное русло.

Управление конфликтом рассматривается многими специалистами как перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов конфликта с целью достижения желаемых результатов; ограничение противоборства рамками конструктивного влияния. Управление конфликтами включает: прогнозирование, регулирование, предупреждение одних и стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов.

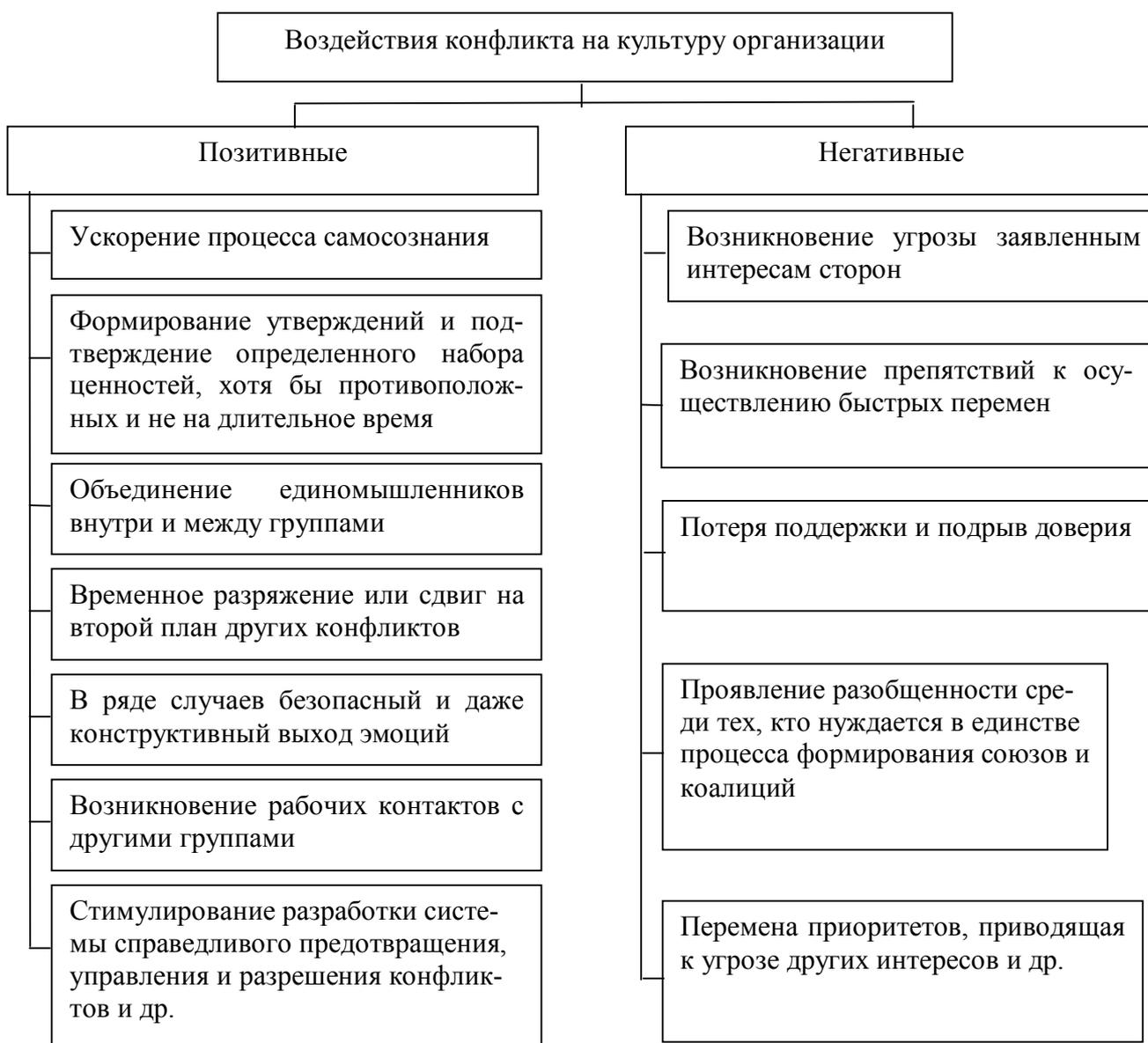


Рисунок 3.6 — Позитивные и негативные воздействия конфликта на корпоративную культуру

Процесс организации управления конфликтными ситуациями возможен лишь при условии понимания сути конфликта и обоснованного применения соответствующих методов их разрешения. Для этой цели может быть использована

на классификационная структура конфликтов и методов управления конфликтными ситуациями, представленная на рис. 3.7.

В соответствии с классификационной структурой можно выделить две группы наиболее эффективных методов управления конфликтными ситуациями, возникающими вследствие внутрифирменных, межличностных, межгрупповых конфликтов или конфликтов между личностью и группой, — структурные и межличностные методы¹.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ				
Разъяснение требований к работе	Использование координатных и интеграционных механизмов		Установление системы вознаграждений	Использование общеорганизационных комплексных целей
1) Внутрифирменный конфликт (ролевой из-за противоречивости требований к исполнителю, внутриличностный из-за несогласованности требований руководителя и личных интересов подчиненного) 3) Конфликт между личностью и группой (вследствие несоответствия норм поведения, отличной позиции к производственно-экономическим вопросам)			2) Межличностный конфликт (производственный между руководителями, между отделными личностями из-за различий во взглядах, характерах и т. п.) 4) Межгрупповой конфликт (из-за различий в целях между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами и др.)	
Уклонение	Сглаживание	Принуждение	Компромисс	Решение проблемы
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ				

Рисунок 3.7 — Классификационная структура конфликтов и методов управления конфликтными ситуациями

Среди структурных методов наиболее эффективным с точки зрения предотвращения дисфункционального конфликта является разъяснение требований к работе, сущность которого заключается в разъяснении руководителем того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в процессе выполнения ими соответствующих профессиональных поручений.

В случае выявления недостатков в работе сотрудников главной задачей профессионального руководителя является не наказать или отомстить за неудачу (что повлечет конфликт), а привести к нужному результату, помочь сотруднику справиться с ситуацией.

Как сделать, чтобы в компании не возникали дисфункциональные конфликты? Главное — подходить к критике профессионально.

1. Гнев и раздражение — плохие помощники. «Наказания, назначаемые в припадке гнева, не достигают цели», — писал И. Кант. Разберитесь со своими эмоциями и держите себя в руках, даже если ошибки сотрудника привели к серьезным проблемам. Не следует проводить встречу немедленно, «по горячим следам», когда страсти еще не улеглись, но нельзя и откладывать ее надолго. И,

¹ Котлер Ф. Управление маркетингом/ Пер. с англ. — М.: Экономика, 1980.

конечно, крайне важно удержаться от соблазна начать «разбор полетов» сразу после возвращения от руководства, обнаружившего этот промах.

2. Задумайтесь, насколько ваш сотрудник готов к восприятию критики. Возможно, в настоящий момент он переживает свои ошибки или охвачен страхом за будущее и опасениями по поводу предстоящей встречи.

Может быть, сейчас он выясняет отношения с «подставившими» его коллегами или злится на весь мир за свой промах. Вы должны быть уверены, что подчиненный в состоянии оценить ситуацию и услышать обращенные к нему слова.

3. Отделите человека от проблемы и результата. Вам кажется, что это невозможно? Но лишь такой подход обеспечивает конструктивную критику. Наиболее распространенная ошибка менеджеров заключается в персонификации проблемы. Не забывайте о конечной цели — ваша задача состоит не в том, чтобы изменить или исправить сотрудника: речь идет не о нем самом, о качестве его работы. Минимально говорите о человеке, максимально — о ситуации и результате; не сводите ошибки сотрудника к его личным качествам. Оценивайте не подчиненного, а лишь его действия и результаты. И не обобщайте! Не надейтесь, что фразы наподобие «Ты опять все испортил!» или «Тебе ничего нельзя доверить: ты всегда нас подводишь!» вызовут у сотрудника стыд или жгучее желание немедленно все исправить.

4. Создав условия для спокойного, доверительного разговора наедине, вы продемонстрируете индивидуальный подход и уважение к сотруднику, пусть даже допустившему ошибку; покажете свою реальную заинтересованность в объективной оценке ситуации и представите встречу как элемент развития подчиненного, а не его наказание. Прилюдное обсуждение не только смутит, но и унизит сотрудника. Да и трудно ожидать открытости и искренности от человека при публичном разборе его ошибок.

5. Не менее важно выбрать правильное время для встречи. Разговор в конце рабочего дня или перед обеденным перерывом приведет лишь к дополнительному раздражению вашего собеседника, так же, впрочем, как и попытка решить все проблемы «на ходу», ежеминутно поглядывая на часы. И если уж вы начали разговор, не отвлекайтесь на телефонные звонки, разговоры с посетителями, перерывы и т. д.

6. Выбирайте выражения! Для большинства российских руководителей критика изначально подразумевает разговор на повышенных тонах. Одни менеджеры полагают, что хамство и грубость говорят об их эмоциональном, искреннем и глубоком переживании за дело, другие считают, что так быстрее и эффективнее донесут свое недовольство до подчиненного, третьи думают, что брань сделает их речь демократичнее и доходчивее.

На самом деле крик и хамство свидетельствуют только об отсутствии аргументации и ограниченности навыков воздействия руководителей на подчиненных. Повышенный тон — признак слабости и непрофессионализма менеджера.

7. Я начальник - ты... Относитесь к проштрафившемуся сотруднику, как к равному. Вы тоже не безгрешны... Не увлекайтесь критическими монологами Высшего Руководства и постарайтесь избежать соблазна судить людей¹.

¹ Рыбкин, А. «Пойдем поговорим...», или Немного о критике подчиненных // Журнал управление компанией - 2006. - №7. - С.

Только по-настоящему профессиональный руководитель не будет доказывать свое превосходство, критикуя и выговаривая сотрудникам за их промахи и недочеты. Как правило, в таких коллективах конфликтов не бывает.

Метод разрешения конфликтной ситуации с помощью координационных и интеграционных механизмов предполагает предотвращение ее путем принятия руководителем решения по возникающему разногласию между его подчиненными. При этом в управлении конфликтной ситуацией наиболее эффективными являются такие средства интеграции, как:

- управленческая иерархия;
- использование межфункциональных служб;
- использование целевых групп;
- использование межотраслевых совещаний¹.

Метод установления общеорганизационных комплексных целей направлен на усиление заинтересованности всех участников производственно-хозяйственной деятельности в достижении общей конечной цели. Аналогичным образом установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

Немаловажным и достаточно эффективным является метод управления конфликтной ситуацией, основанный на использовании системы вознаграждений, которая должна стимулировать деятельность работников в достижении общеорганизационных комплексных целей, соответствующих интересам и желаниям руководства и самой фирмы.

К наиболее значительным среди межличностных методов разрешения конфликтов следует отнести: уклонение (уход человека от конфликта); сглаживание (убеждение человека о ненужности создания конфликта для достижения «монолитности» коллектива); принуждение; компромисс (принятие точки зрения другой стороны); решение проблемы (признание различий во мнениях и готовность принятия приемлемых для конфликтующих сторон решений)².

Следует отметить, что в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенным для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений необходимо поощрять и управлять ситуацией, используя метод решения проблем.

¹ Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб. заведений/ Издательский центр «Академия», 2003. — 528 с.

² Саруханов, Э.Р., Томилов В.В. Управление трудовыми ресурсами в условиях интенсификации строительного производства. - Л.:Стройиздат, 1991.

Глава IV

СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ – НОСИТЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.

4.1. Деловая этика и этикет в бизнесе.

Этика бизнеса издавна являлась объектом изучения. Еще Аристотель приравнивал прибыль к ростовщичеству, а бизнес трактовался как одна из сфер человеческой деятельности. Во все времена особое внимание уделялось ключевому элементу предпринимательства — предпринимателю, тем этическим устоям, на которых он базирует свое дело.

Этика бизнеса — деловая этика, базирующаяся на честности, открытости, верности данному слову, способности эффективно функционировать на рынке в соответствии с действующим законодательством, установленными правилами и традициями.

В бизнесе обычно выделяют три составные части: бизнесмен, условия бизнеса, этика бизнеса. Несомненно, главная фигура современного бизнеса — бизнесмен, постоянно готовый идти на риск, с неумной энергией, настойчивостью, умением преодолевать трудности, любые преграды на пути к намеченной цели, с его свободой в принятии управленческих решений и нестандартностью мышления. Этика бизнеса позволяет наращивать прибыль. В частности, она помогает сохранить преданность клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых партнеров в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Поэтому вся фирма ориентируется на потребителя. В этих целях до инвестиций в основной капитал приходится затрачивать немало денег, времени и сил на формирование этики и культуры фирмы, соответствующую подготовку ее работников.

Деловой мир, как известно, тесен. У каждого бизнесмена есть много друзей, знакомых — они могут быть потенциальными клиентами. Здесь все определяется честностью, вежливостью. Если ты не прав и извинился, признав свою ошибку, это сослужит хорошую службу, покажет клиенту, что с тобой можно иметь дело. В бизнесе установлено правило: постоянно заботься о своих клиентах и сотрудниках, а рынок позаботится о тебе.

Бизнес существует в сложном этическом мире, где главное — избегать неэтичных шагов во взаимоотношениях. Гуманный менеджмент эффективнее агрессивного. Стратегических целей компании легче достигать, ориентируясь на этические принципы.

Управленческая этика — совокупность правил и форм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

Предприниматель, руководитель — это прежде всего лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достиже-

ния поставленных целей. Успех любого лидера зависит от его личных качеств и стиля деятельности, иначе говоря, от его манеры поведения по отношению к подчиненным, способности оказывать на них воздействие.

Если руководитель не сможет эффективно взаимодействовать с людьми и учитывать все обстоятельства, то он будет не в состоянии исполнять свою работу. Менеджер имеет власть над подчиненными, потому что решает такие важные вопросы, как уровень оплаты труда, характер выполняемой работы, степень загруженности работника, его продвижение по службе и т. д. Но абсолютной власти не существует, как не бывает и универсальных способов влияния на людей в любых условиях. Руководитель должен быть не только компетентным в делах фирмы, но и постоянно чувствовать настроение людей, стараться не злоупотреблять своей властью, чтобы не вызвать негативную реакцию у подчиненных.

Важным фактором влияния руководителя является его способность чувствовать главное в делах фирмы. Он должен держать под своим контролем весь бизнес предприятия, но прежде всего то, что имеет решающее значение для выполнения подчиненными своих обязанностей, создает ситуацию зависимости каждого сотрудника от результатов общего дела.

Влияние руководителя увеличивается прямо пропорционально тому, насколько полно выполняет он данные обещания, удовлетворяет потребности потребителей клиентов, способен предвидеть возникновение негативных тенденций и эффективно противодействовать им.

Следовательно, наиболее эффективной является система руководства, в основе которой лежит поощрительная практика. Добросовестное, инициативное выполнение распоряжений руководства, интенсивная и творческая работа в этом случае оказываются в зависимости от системы вознаграждения. Стимулирование должно быть весомым для исполнителя и посильным для фирмы. Руководитель обязан правильно определить, что для подчиненного представляет действительную ценность, обеспечить ему это вознаграждение с учетом ресурсов фирмы. Обещать можно все, что угодно, исполнить же обещанное гораздо труднее.

Руководителю важно стать полноправным членом коллектива, жить его интересами. Весьма желательна опора на самоуправление коллектива. Практика показала, что хорош тот руководитель, который способен обеспечить высокую производительность труда подчиненных в свое отсутствие. Это возможно только при наличии развитых форм самоуправления в коллективе. Для этого нужно обладать необходимым авторитетом. Авторитет — это общественное признание личности руководителя, положительная оценка коллективом его деловых и этических качеств.

Руководитель может работать в сложившемся до него коллективе, но может и сам формировать трудовую группу, создать новый коллектив. В первом случае руководитель включается в коллектив, имеющий свои традиции и привычки. В таком случае следует «прижиться» в коллективе, стать в нем своим человеком. Для этого важно познакомиться с традициями, правилами коллектива, поддерживать наиболее прогрессивные. Этим руководитель покажет свое уважение к сотрудникам. Выразив одобрение всему хорошему, что есть в коллективе, он может начать борьбу с отжившими традициями.

Во втором варианте руководитель сам становится инициатором формирования прогрессивных традиций в коллективе. Прежде всего, нужно развивать гласность в коллективе. Всегда необходимо соблюдать меру между материальным и моральным поощрением, не строить отношения с подчиненными только на основе материальных стимулов. При отсутствии морального фактора работники способны перейти к другому руководителю.

Практикуются разные формы психологического воздействия на подчиненных. Так, широко бытует мнение, что менеджер не просто приказывает, а предоставляет подчиненному определенную информацию, обосновывая ее, чтобы добиться согласия подчиненных с высказанной точкой зрения. Руководитель обращается к разуму и здравому смыслу людей. Метод убеждения наиболее эффективен при работе с людьми, имеющими высокий интеллектуальный и образовательный уровень. Убеждение не поможет руководителю в случаях, когда он общается с теми, кто имеет иные жизненные ценности, либо с тем, чей интеллектуальный и профессиональный уровень намного ниже. Метод убеждения не действует и там, где необходимо срочно принять какое-либо решение. Нельзя прибегать к нему и в том случае, если сам менеджер не владеет аудиторией.

Не менее важный момент — внушение, нацеленное на то, чтобы собеседник принял сообщение без каких-либо доказательств, на веру. Сообщения внушающего характера будут приняты, если у руководителя имеется авторитет, он популярен, его уважают. Прибегающий к методу внушения должен иметь соответствующие данные: выразительный голос, впечатляющую внешность, хорошую дикцию.

Главное, что помогает успешно применять метод внушения, — умение руководителя передавать ощущение силы, авторитета, уверенности в себе, высокой организованности. Этим методом целесообразно пользоваться в стрессовых ситуациях, при жестком лимите времени. Он имеет успех в общении с людьми эмоциональными, склонными к подчинению. Метод неэффективен в общении с интеллектуальной элитой, с людьми, имеющими выраженные способности к лидерству.

Руководитель может выступать и как образец для подражания. Подчиненные почти всегда перенимают его стиль работы, умение держаться, вести разговор, отношение к работе и даже манеру поведения. Это налагает на менеджера высокую ответственность. Отсюда важен постоянный контроль за своим поведением и внешним видом, постоянная работа над собой, преодоление собственных недостатков, развитие и закрепление положительных качеств.

Метод принуждения основан на использовании руководителем своей власти и выражается в приказах, распоряжениях. В менеджменте данный метод эффективен при нарушениях трудовой дисциплины, невыполнении заданий и т. д. Но неоправданно жесткий административный стиль управления способен вызвать конфликт в коллективе, повышенную текучку кадров, безразличное отношение работников к своему делу.

Начальник, обладающий определенными этическими подходами, способен стать опорой для своего подчиненного. Но верно также и то, что руководитель с неправильными этическими представлениями может причинить значительный

Понятие деловой этики неразрывно переплетается с понятием «корпоративная культура», которое во всем мире становится ключевой предпосылкой успеха в бизнесе.

Корпоративная культура – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации.

Любое хозяйственное общество, коммерческая организация являются сложными системами, основой жизненного потенциала которого является организационная (или корпоративная) культура; то, ради чего люди стали членами этой организации; то, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и очень многое из того, что принято относить к ценностям и нормам. Культура не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания ее в перспективе.

Работу в современной организации целесообразно рассматривать как групповую, а не индивидуальную. Отсюда ясен вывод о важности формирования и использования возможностей корпоративной культуры, дающей людям представление о характере деятельности, общепринятых ценностях, ориентации и философии фирмы. Высокая культура открывает для менеджера возможность руководить через нормы и ценности, быстрее принимать решения на местах, предлагает четкие стандарты качества, конкретные критерии самооценок и облегчает комплексное понимание того, что происходит в коллективе. Корпоративная культура обогащает людей чувством уверенности, рождает чувство гордости за фирму, противодействует возможному уходу сотрудников, что существенно повышает стабильность функционирования.

Носителями корпоративной культуры выступают люди. Но в организациях с устоявшейся корпоративной культурой она как бы отходит от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей мощное воздействие на ее участников, трансформирующей их поведение в соответствии с нормами и ценностями, которые и составляют ее основу.

Культура организации — сложная композиция разных предположений и предпосылок (причем часто даже не поддающихся формированию), бездоказательно, априорно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Нередко корпоративная культура трактуется как принимаемые основной частью коллектива организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействия внутри организации и за ее пределами.

При анализе корпоративной культуры следует выделить три основных момента.

Первое — это базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т. д.).

Второе — это ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. В некоторых организациях считается, что

«клиент всегда прав», поэтому в них нельзя обвинять клиента за неудачу в работе. В других все наоборот. Однако принятая ценность помогает человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третье — это «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации. Некоторые фирмы имеют специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации. Содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. В результате этого последние оказывают иногда больше влияния на людей, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Понятие культуры фирмы включает в себя множество компонентов, но особое место при ее формировании занимает мнение о фирме, ее общественный авторитет. Если руководитель хочет, чтобы его фирма на рынке преуспевала, необходимо постоянно заботиться о ее имидже, о том, как партнеры, покупатели, все общество ее воспринимают.

Репутация фирмы — сложное понятие, вмещающее, в частности, в себя весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Но, естественно, на этом процесс формирования хорошей репутации не завершается. Очень важно сохранить хорошее отношение клиентов к фирме. Поэтому вся фирма должна быть ориентирована на потребителя. В этих целях надо затратить немало денег, времени, сил на формирование культуры фирмы, соответствующую подготовку ее работников. Каждый сотрудник призван ощущать свою личную ответственность за репутацию фирмы, поэтому столь необходимо ценить и воспитывать в персонале честность, внимательность и надежность.

Среди основных компонентов репутации фирмы — ее наименование. Считается, что название — это не так уж важно. В ходу достаточно широкий «ассортимент» длинных, бесцветных, неуклюжих, неточных, труднопроизносимых, а порой просто нелепых названий. А между прочим, за рубежом учредители обычно объявляют конкурс и платят большие деньги за удачное название. Название фирмы и ее изделий создает у людей особое отношение к себе своим звучанием. Человек читает текст, а воспринимает звучание слов. Одни слова звучат для него легко, другие — грубо, неприятно. Так, внешнеторговое объединение «Автоэкспорт» столкнулось с проблемой реализации на внешнем рынке автомобиля «Жигули», хотя представленные образцы удовлетворяли запросы определенного слоя покупателей. Выяснилось, что дело заключалось в неудачном названии: оно вызвало неприятные ассоциации и произношением, и содержанием, поскольку на ряде европейских языков оно созвучно словам, означающим «мошеник», «проходимец». Когда экспортный вариант переименовали в «Ладу», проблема реализации была успешно решена.

Удачно подобранное наименование способствует созданию оригинальной и красивой эмблемы организации, товарного знака и других логотипов.

Для имиджа фирмы немалое значение имеет обстановка и внешний вид офиса. Если он производит благоприятное впечатление, половина успеха фирме обеспечена. Согласно древнему китайскому учению «фанг шу-ай», руководитель фирмы должен сидеть в офисе лицом ко входной двери и немного наискосок от

нее, что, по мысли восточных философов, должно помогать ему найти выход даже из безвыходной ситуации. Если же ему все-таки придется сидеть спиной ко входу перед глухой стеной, нужно повесить на нее зеркало, чтобы видеть входную дверь, и таким образом «знать все входы и выходы». В основе этой философии — вера в то, что окружающие предметы и положение человека воздействуют на его дела. На этом же основаны и рекомендации иметь в офисе часы, зеркала, зеленые растения. Они создают благоприятную атмосферу. Важен также аквариум с рыбками: вода — символ материального благополучия, а рыбки, способны впитывать в себя все отрицательные импульсы, при этом число рыбок должно быть всегда постоянным.

В создании фирменного стиля мелочей нет. Важно, чтобы все способствовало формированию того образа, который желательно создать для фирмы.

Создание корпоративной культуры важно не только для поддержания командного духа, от нее во многом зависит безопасность компаний. Как выразился один из управляющих, «люди, болеющие за фирму, не несут ей вреда». С уходом человека происходит утечка коммерческой информации, бывают случаи, когда люди пытаются продавать важные сведения.

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений, поэтому фирмы устанавливают правила поведения, которые должны соблюдаться всеми. Во многих компаниях запрещено приходить на работу в джинсах и кроссовках, а курить можно только в специальных местах. Неписанные правила касаются стиля общения, например, со всеми здороваться. Если человек не принимает правил, компании приходится с ним расставаться.

Человек должен сам желать делать то, что необходимо фирме, без указаний руководства. Он сам обязан определять, что нужно делать для блага фирмы без специальных указаний «сверху».

Цель корпоративной культуры — обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к фирме, как к своему дому, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности фирмы в целом.

В деловых отношениях очень многое зависит от характера личных встреч, бесед, переговоров, совещаний. *Деловая этика* является своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сглаживая при этом острые углы, с достоинством входить из затруднительных ситуаций.

Любые деловые встречи, переговоры носят оригинальный характер: каждый раз иной предмет для обсуждения, новые условия и участники. Общее, что отличает их от других видов рыночной деятельности — предварительная организация, соблюдение условий, принятых в деловом мире, во взаимоотношениях участников делового общения.

Практика показывает, что обычно успех переговоров на той стороне, которая лучше к ним подготовлена. Основная задача переговоров — убедить партнера делать то, что нужно вам. Однако переговоры должны проходить в вежливых тонах, нетактичные и грубые методы должны быть исключены. Но иногда

слишком официальная манера проведения переговоров неэффективна. Никогда не стоит стремиться к достижению односторонних выгод. Кто ищет для себя слишком большую выгоду, рискует потерпеть фиаско. Прежде всего, важно заинтересовать партнера. Нужно так провести дело, чтобы партнер сам высказал то, что вы бы хотели услышать от него. Для этого надо взглянуть на вещи под его углом зрения.

Во время переговоров бывает нелегко отстоять свою точку зрения. Но делать это надо только с помощью такта, действительного намерения понять точку зрения другого.

Не следует начинать беседу с вопросов, по которым вы заведомо расходитесь во мнениях. Обычно разговор начинают с общих тем. Это облегчает контакт при переходе к деловой части контактов. Относитесь с пониманием к высказываниям других. Это важное условие делового сотрудничества в бизнесе.

Нельзя обижать партнеров, указывая на их ошибки, допущенные ими неточности и т. п. Следует очень осторожно подбирать слова и выражения. Целесообразно говорить неприятные слова только после похвалы. Критика должна быть деловой и обязательно сочетаться с конструктивными предложениями. Критические замечания необходимо формировать корректно, не оскорбляя достоинства партнера.

Если атмосфера переговоров накалилась, желательно использовать все, чтобы ее разрядить. Шутливое замечание, сказанное вовремя, способно достаточно разрядить обстановку. Важно вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если шутка касается вас, нельзя показывать обиду. Лучшая реакция — ответить такой же шуткой. Но можно и просто посмеяться над собой вместе со всеми. Большое значение имеют жесты, манера поведения. Жесты — не только движения рук, но и любое телодвижение для подчеркивания значения произносимых слов.

Рекомендуется руководствоваться следующими правилами:

жесты должны быть естественными и сдержанными, к ним можно прибегнуть только по мере надобности;

жестикуляция не должна быть непрерывной; не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом;

никогда жест не должен отставать от подкрепляемого им слова;

вносите разнообразие в жестикуляцию, нельзя пользоваться одним и тем же жестом;

жесты должны отвечать своему назначению.

Главное во внешнем облике — корректность, непринужденность, воодушевление, дружеский тон. Важна правильная поза, сочетающая хорошую осанку и легкость движений.

Этика и этикет — понятия близкие, взаимозависимые, взаимодополняющие. Этика, естественно, понятие намного 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.

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. На Востоке говорят: «Приветливость — это золотой ключ, который открывает железные замки людских сердец». Деловой этикет требует от человека улыбки, в каком бы затруднительном положении он не находился. Ведь если не быть добрым, человечным, то стоит ожидать этого и от других. 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.

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 приносит хороших результатов. В успешных деловых отношениях важно проявлять исключительное внимание к собеседнику, для него нет ничего более лестного. Деловые контакты, сделки, поток текущих дел — все способно вызвать у человека нервное перенапряжение. В таком случае важно вовремя задать себе вопрос: «Что дороже — сорванный контракт, разрыв деловых связей или сдержанность?».

Особое значение имеют тактичность и деликатность. Неизменным спутником и лучшим советником бизнесмена должна стать именно деликатность. Деликатность не должна быть излишней, превращаться в льстивость, 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.

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.

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.

4.2. Формирование организационной культуры человека

Человек составляет основу любой организации, которая и сама создается для человека. Спектр организационной культуры, которую он приносит в организацию, весьма широк, он определяется уникальностью каждого человека. Генетическая база уникальна для каждого индивида и объясняет некоторые различия людей.

Индивиды, попадающие в круговорот различных сред, субкультур и институтов, могут менять отдельные генные коды временно, постоянно или эпизодически. Эти воздействия оказываются более сильными для одних и слабыми для других. Они действуют в прямых и противоположных направлениях. Влияние на гены оказывают различия в организационном окружении, системах вознаграждения, дизайне работы, стиле руководства и т. д.¹

Поведение, личность и окружающая среда оказывают взаимное влияние друг на друга. Строение личности анализируется в различных публикациях в разных аспектах:

как непосредственное, независимое непостоянство. В основе поведения стоят наиболее приоритетные личные интересы, не совпадающие с приоритетами интересов организации;

как индикатор изменений. Индикатор меняет силу или направление влияния, которое независимое изменение оказывает на зависимое. Реакция подчиненного на управленческие воздействия в формальной или неформальной организации служит обратной связью, которая может усиливать или ослаблять характер влияния;

как зависимые изменения. Длительное нахождение под влиянием сильных организационных сил оказывает влияние на людей. Личность близка к преувеличенному стереотипу; так, например, когда человек длительное время вынужден придерживаться строгих правил, формируется расположенность к ним;

как часть динамической системы взаимных влияний. Влияние окружающей среды может впоследствии существенно отразиться на поведении человека в положительном или отрицательном направлении. Люди, которые осуществляют большее саморуководство и гибки интеллектуально, более склонны искать и достигать высоких уровней самосовершенствования в естественном развитии набора ген².

На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент.

¹ Грушевицкая, Т. Г., Попков В.Д., Садохин, А. П. Основы меж культурной коммуникации: учебник для вузов/ Под ред. А. П. Садохина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

² Стровский, Л. Е. Кросс-культурные коммуникации в международных экономических отношениях: учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ, 2002.

Постоянной чертой характера человека является упрямство. Наиболее часто для оценки личностных особенностей используется метод самоотчета по вопросам анкеты и ее экспертная оценка.

Организационная культура человека базируется на следующих качествах личности:

позитивная реакция на лиц, имеющих власть. Власть — обязательное явление в организациях. Чтобы работать эффективно, руководитель должен иметь подход к личности во избежание отрицательной реакции на тех, кто имеет власть. Личность должна уважать власть как обязательный атрибут руководства;

желание конкурировать. Ограниченные ресурсы — обычное явление в организации. Работники на всех инстанциях должны конкурировать с другими аналогичными работниками в нахождении наилучшего решения распределения ресурсов: персонала, материалов, бюджета, оборудования. Конкуренция может проявляться при продаже продукции, переговорах, лоббировании, дебатах;

умение убеждать. Роль личности требует, чтобы человек часто выражал свои мысли, выступал публично. Он должен быть убежден в своих идеях и мнениях, это дает возможность проявить влияние;

стремление играть роль неформального лидера. Личность должна стремиться выделяться среди других в различных сферах деятельности. Человек должен играть роли. Чем больше ролей может освоить личность, тем выше ее уровень организационной культуры;

терпимость к рутинной административной работе. Позиции управления любого ранга требуют, чтобы человек уделял определенное внимание подсчетам, бумажной работе, представительским функциям, прочтению корреспонденции и ответам на нее и телефонные звонки. Человек может быть недоволен такими обязанностями, но должен воспринимать их как необходимость. Проявлением отрицательного состояния личности может быть фрустрация, то есть стойкая дезорганизация сознания и поведения человека (спонтанная агрессивность), которая наступает при длительных репрессиях на базовые потребности человека. Состояние фрустрации преодолевается только с помощью психологов¹.

Однако существует набор ограничительных ситуаций, препятствующих достижению этой цели:

неизменность межличностного окружения человека и социальных групп;

обязанность соблюдения определенных правил поведения;

низкий устойчивый уровень культурного окружения людей и социальных групп, особенности географической среды.

На поведение индивидуумов в организациях оказывают влияние различные качества личности (индивидуальные, общественно-психологические), мотивации, а также стимулирование их труда и др. (рис. 4.1)²

¹ Ситарам, К. С., Когделл Р. Т. Основы межкультурной коммуникации// Человек. — 1992.

² Ландсберг, М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете/ Пер. с англ. Парал. тит. англ. — М. изд-во Эксмо, 2004 — 160 с.

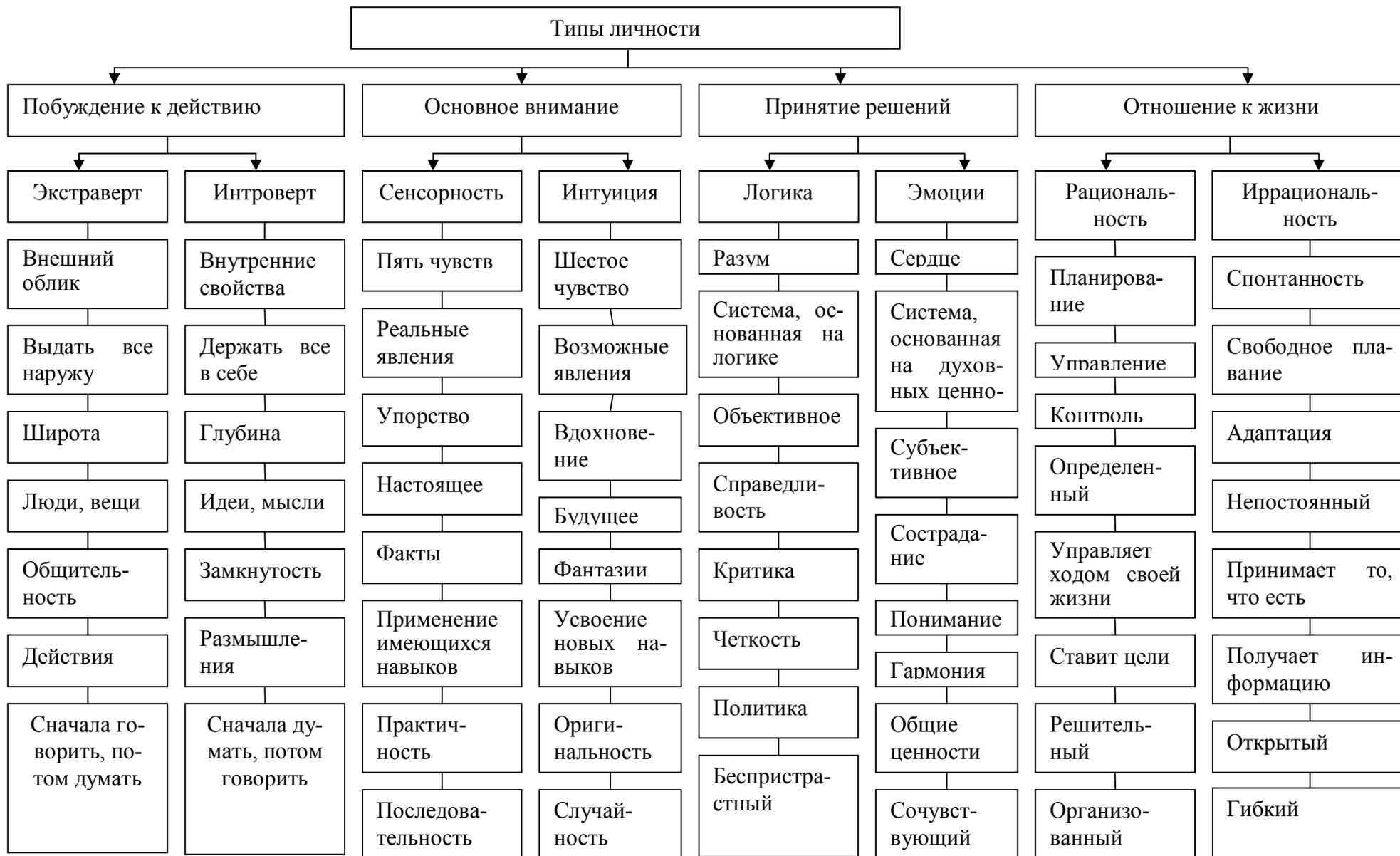


Рисунок 4.1 — Основные элементы типов личности

К индивидуально-психологическим качествам личности относятся такие компоненты ее внутреннего мира, как темперамент, эмоции, способности, характер, воля, память, воображение и др.

По темпераменту различают:

холериков (работоспособные, энергичные, активные, умеющие преодолевать трудности, а также легко возбудимые, вспыльчивые и самолюбивые);

сангвиников (легко находят общий язык с людьми, владеют собой, быстро переключаются с одной работы на другую);

флегматиков (малоактивные, долго приспособляются к новой работе и обстановке, но терпеливые, выдержанные);

меланхоликов (впечатлительные, легко ранимые, эмоциональные, а также болезненно переносящие неудачи, нерешительные и осторожные).

Следует отметить, что в «чистом» виде один тип темперамента встречается редко, хотя каждый человек тяготеет к тому или иному.

Эмоции — реакция человека на окружающие его явления, события, людей, которая проявляется в форме переживаний. Многообразие жизненных ситуаций вызывает многообразие эмоций: положительных, отрицательных, сильных, слабых и т. д.

Способности человека определяются природными исходными данными, а также могут быть развиты в процессе обучения и воспитания.

Под характером понимают индивидуальный склад личности человека, проявляющийся в особенностях его поведения и отношения к людям и окружающей действительности, в частности, к труду, своим обязанностям и долгу. Характер не дается человеку от рождения, а формируется в процессе активной общественной деятельности¹.

Важным качеством, влияющим на активность человека, является его воля, представляющая собой способность решительно преодолевать трудности, добиваться поставленной цели. Воля характеризуется такими чертами, как решительность, целеустремленность, настойчивость, упорство, смелость, мужество.

Общественно-психологические качества личности формируются в процессе взаимоотношения индивидуума с обществом в целом и трудовым коллективом, в частности, определяют поведение его в организации. Поведение индивидуума обуславливается также рядом взаимосвязанных причин: общественной и естественной средой, потребностями, решениями, установками и, наконец, непосредственно самими действиями (поступками) человека.

В основе поведения любого человека лежат его мотивация, то есть то, что заставляет человека действовать и вести себя определенным образом.

Мотивация — это сочетание интеллектуальных, физических и психологических процессов, которые в конкретных ситуациях определяют то, насколько решительно действует человек и в каком направлении сосредотачивается вся его энергия. Мотивы можно подразделить на четыре группы².

¹ Котлер, Ф. Управление маркетингом/ Пер. с англ. — М:Эконо-микн, 1980.

² Музыченко, В. В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб. заведений/ Издательский центр «Академия», 2003. — 528 с.

Первая группа — органические мотивы. К ним относятся голод, жажда, половое влечение, материнское чувство, ощущение боли, ощущение холода (самосохранение), ощущение жары, анальные потребности (выделения), дыхание.

Вторая группа — эмоциональные мотивы. Они включают в себя страх и стремление к безопасности, агрессивность или бойцовские качества.

Третья группа — социальные мотивы. К ним относятся стремление к контактам, жажда власти (отстаивание своих притязаний), жажда деятельности.

Четвертая группа — это деятельные мотивы. Основные из них — потребность в опыте, в физической деятельности, любопытство (интеллектуальная деятельность), потребность в возбуждении (эмоциональная деятельность), жажда творчества (коллективная деятельность).

Для совершения тех или иных действий важны все компоненты мотивационной системы. Поэтому индивидуум, его работодатели и общество в целом в равной мере заинтересованы в том, чтобы он проявил интерес к работе. Интерес — это мощная движущая сила, представляющая по существу мотивационную систему в себе. В связи с этим к необходимым условиям предпринимательской деятельности относятся следующие:

мотивы деятельности должны давать возможность получать максимальное удовлетворение от работы. В любой трудовой ситуации можно найти возможность удовлетворения потребности в физической деятельности и возбуждении, а также любопытства;

необходимо создавать возможности для реализации исполнительских мотивов, то есть задача должна сводиться к тому, чтобы поставить нужного человека на нужное место, тогда каждый исполнитель почувствует, что он полностью использует свои силы;

необходимо создавать условия для удовлетворения потребности в контактах (то есть если условия труда не дают такой возможности, то следует создавать условия для контактов хотя бы в нерабочее время).

Стратегии коммуникативного взаимодействия в организациях базируются на взаимодействиях руководителей и менеджеров разных уровней в процессе выполнения их функциональных обязанностей. Зарубежными исследователями определены следующие стратегии коммуникативных взаимодействий в организации:

Стратегия 1. Совместно вынашиваемые видения, которые являются подлинным инструментом концентрации внимания, мотивации, воли сотрудников на совершенно определенных «горячих» точках в деятельности предпринимательских структур.

Источники энергии руководителей и менеджеров распределяются следующим образом. Руководитель прежде всего работает с эмоциональными и духовными ресурсами организации. В отличие от руководителей менеджеры оперируют материальными ресурсами, техникой, капиталом, рабочей силой. Кроме того, они следят за тем, чтобы работы выполнялись компетентно, в срок, на высоком качественном уровне. Следует отметить, что при взаимодействии руководителя и менеджера не проявляется никакого непонимания, поскольку

воспринимать руководящие функции является не только задачей правления или руководства предприятия, но и всех руководящих сил.

Стратегия 2. Осмысленная коммуникация, суть которой заключается в следующем: некоторым сотрудникам удастся реализовать свое представление о ценностях. При этом рост потребностей может быть снижен в результате осмысленных акций, на основе использования теорий мотиваций, которые дают представление о том, какую гамму потребностей могут иметь сотрудники данного предприятия.

Стратегия 3. Ясная позиция предприятия. Она провозглашает в качестве основы коммуникативного взаимодействия в организациях необходимость формирования в них достижимых целей. Иными словами, для того, чтобы видение перспективы не было прерогативой только руководителя, а разделялось и сопровождалось всеми остальными, предполагаемые цели организации на будущее должны быть достижимыми.

Стратегия 4. Через самостоятельный менеджмент к позитивному самовосприятию. В основе данной стратегии лежит определяющая роль руководителя в формировании культуры организации.

Успешная реализация рассмотренных стратегий зависит от руководителя как личности, его способов и манеры поведения, способностей его к саморазвитию¹.

Решающую роль в управлении культурой бизнес-коммуникаций в организациях играют ее лидеры. Это связано, главным образом, с самой природой культуры, а также с характером проблем, стоящих перед современной фирмой. Процесс формирования культуры неотделим от деятельности личностей, сплачивающих вокруг себя, своего видения задачи сподвижников, приверженцев и своим личным примером придающих своеобразие данной группе.

Кроме этого, особенность культуры заключается также в том, что ее воздействие на внимание членов организации строится не столько на рациональной аргументации типа «вклад — вознаграждение» или «истина — ложь», сколько на образах, символах, личностных примерах, влияющих на ум, чувства, подсознание и на все существо человека.

Лидер играет незаменимую роль в эволюции такой культуры. Он сам по себе творец культуры; зачинатель традиций, символов и т. п.; образец подражания; хранитель культурных традиций. *Но главная черта лидера — это умение бросить вызов обстоятельствам и мобилизовать своих приверженцев на решение соответствующих задач, то есть повести за собой.*

Следующий фактор, делающий лидера исключительно важным в современной деловой практике, — его роль в осуществлении нововведений. Действительно, возглавить нововведение способна лишь неординарная личность, ли-

¹ Макеева, В. Г. Культура предпринимательства: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 218 с.

Рюттингер, Р. Культура предпринимательства/ Пер. с нем. — М.: ЭКОНОМ, 1992. — 240 с.

Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 328 с.

дер-предприниматель, где руководство основывается на личном вкладе и личном примере.

Основными задачами лидера для формирования эффективной организационной культуры являются:

консолидация социальных сил коллектива, интеллекта, способностей, энергии и энтузиазма работников;

налаживание ритмичной работы во всех звеньях и структурах фирмы;

формирование сплоченных, работоспособных, с высокой отдачей коллективов;

создание нормального социально-психологического климата в коллективах для эффективного решения производственных и социальных задач, стоящих перед фирмой.

Деловое, или управленческое общение — это общение руководителя с подчиненными в процессе их профессиональной деятельности, обусловленное необходимостью своевременного и качественного выполнения стоящих перед ними задач.

Руководитель вступает в деловое общение с подчиненными для того, чтобы отдать распоряжения, указания, рекомендации, советы, получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненных о выполнении задания, дать оценку выполнения задания подчиненными.

Достижение цели зависит от соблюдения трех основополагающих принципов:

1) Общее взаимопонимание руководителей и подчиненных. Для этого необходимо исполнение следующих условий:

единство тонального языка;

учет уровня общей культуры, общего интеллектуального развития подчиненных;

потоки информации;

логичность изложения;

скомпилированность внимания.

Учитывая и выполняя эти условия, руководитель может считать, что подчиненные понимают получаемые распоряжения. Однако это еще не означает, что они желаемы для подчиненных, а, следовательно, они могут быть учтены на качественном уровне. В этом случае необходимо принять во внимание также дополнительное условие, к которому относится и информация, то есть стиль, манера, форма, в которой даются распоряжения (грубое, агрессивное отношение руководителя к подчиненным при выдаче поручений приводит к затруднению понимания последних)¹.

2) Принятие решений, проявляющееся в согласии их выполнения.

Для этого необходимы следующие условия:

непротиворечивость позиций руководителя основным взглядам и принципам подчиненных по конкретному вопросу;

поиск и демонстрация личных интересов подчиненных в выполнении рас-

¹ Кричевский, В. Ю. Управление школьным коллективом. — Л., 1985. — 279 с.

поражений;

текстовая и персонифицированная конкретность информации, касающаяся распоряжений.

3) Налаженность взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

В современных условиях усиливается тенденция к уменьшению количества уровней управления в структуре организации. Практически все сотрудники работают в многофункциональных командах, задачи и функции которых не распределяются, как ранее, и не имеют постоянного характера. Поэтому назрела необходимость лидера нового типа. В одних случаях требуется его непосредственное участие в определенных процессах, а в других достаточно лишь координировать действия подчиненных.

На процесс формирования корпоративной культуры большое влияние оказывает личностный пример, влияющий на все существо человека и помогающий ему достичь необходимого уровня.

Отечественный опыт наставничества (форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве передовыми и опытными рабочими, мастерами, инженерно-техническими работниками) показывает высокую эффективность в формировании не только мастерства, ответственности за порученное дело. Но все же основная цель наставничества — помочь подопечному подтянуться до необходимого уровня, помочь ему получить профессиональные навыки. При этом наставник должен иметь адекватное представление о степени готовности своего подопечного к выполнению конкретной задачи.

В связи с изменениями структуры рынка труда наиболее квалифицированные работники теперь знают, что существуют компании, практикующие культуру коучинга (наставничества), и работать в них приятно и полезно с точки зрения профессионального роста. В таких компаниях стараются максимально раскрыть потенциал своих сотрудников, чтобы у лучших из них не возникло и мысли о смене работы.

За последние десятилетия наблюдается тенденция быстрого изменения условий ведения бизнеса, конъюнктуры рынка и технологий, возникает необходимость постоянного обучения на рабочем месте управленческого персонала посредством коучинга.

Главным качеством коуча (наставника) является способность точно определить, что следует предпринимать в конкретной ситуации, проинструктировать подчиненного в процессе становления обратной связи, помочь подчиненному определиться, как эффективно действовать в конкретной ситуации и решить, какой следующий шаг ему следует предпринять¹.

Упрощенная процедура обратной связи наставников при коучинге складывается из следующих этапов:

1. На первом этапе решается вопрос выбора стиля управления, способа и методики объективной оценки результатов действий.

¹ Ландсберг, М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете/ Пер. с англ. Парал. тит. англ. — М.: изд-во Эксмо, 2004 — 160 с.

2. На втором этапе проводится передача данных (информации), постановка задачи и необходимых результатов, определяются возможные способы обратной связи.

3. На третьем этапе определяется направление совершенствований навыков, рассматриваются мотивы и опасения, а также факторы, которые имеют отношение к делу. Целью данного этапа является проявление инициативы и установка доверительных отношений.

4. На четвертом этапе подопечный получает исчерпывающий ответ от наставника, осуществляется обратная связь. На данном этапе наставник инструктирует, дает советы. Задача подопечного — внимательно слушать, не воспринимать в штыки все сказанное, а дать понять, что его действительно интересует такая точка зрения, проанализировать все услышанное, попросить привести примеры и дать разъяснения.

5. На пятом этапе необходимо принять к сведению и воспользоваться полученными рекомендациями, поблагодарить наставника.

При работе с подопечным менеджер-наставник также имеет определенные выгоды:

возможность сэкономить время, чтобы посвятить его продуктивной работе над новыми проектами;

развитие навыков общения с подопечными; коуч также учится, совершенствует навыки своего общения, которые играют ключевую роль в установлении доверительных взаимоотношений с клиентами;

рост профессионального уровня команды в целом, связанный с планированием карьеры, развитием профессиональных навыков подопечных;

моральное удовлетворение от работы в одной команде;

в случае необходимости помощь от членов команды.

Коучинг (наставничество) позволяет руководителю:

при достижении определенных навыков в развитии профессиональных способностей управленческого персонала руководитель сможет делегировать им часть своих полномочий и тем самым сэкономить время;

создать на работе такие деловые взаимоотношения, чтобы каждый из них получал истинное наслаждение от работы в одной команде;

повысить эффективность команды в целом, в том числе и самого лидера;

развивать навыки общения с людьми в более широком контексте — быстрее находить общий язык со своим клиентом.

При разработке коучинговых мероприятий основополагающими являются следующие заповеди:

лидер без команды — это не лидер;

десять минут, посвященные коучингу, сэкономят целый час;

босс-автократ — это вымирающий тип руководителя;

знаешь, как завоевать доверие и влиять на людей — станешь великим коучем.

Существует множество других важных методик и приемов коучинга. Многие менеджеры и руководители считают, что коучинг заключается в предоставлении обратной связи и отдельных советов подопечному. В действительности

обратная связь — это один из инструментов коучинга. Так, хороший коуч в совершенстве владеет искусством эффективности вопроса. Подопечные часто овладевают новыми знаниями не тогда, когда им дают советы, а когда им задают вопросы: «Как ты считаешь, насколько хорошо ты справишься?», «Что бы ты сделал по-другому следующий раз?» Имеются и другие, не менее важные инструменты, например подход «GROW» и приемы мотивации.

Методы коучинга помогают не только в работе, но и вне ее решать разного рода проблемы, имеют большую практическую ценность в повседневной жизни.

В данном случае (рис. 4.2) предоставление обратной связи показывает полную картину действий подопечного в конкретной ситуации. Важным составляющим этого процесса являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов его повышения¹.

При оценке деятельности подопечного необходимо обратить внимание на следующие моменты:

какие действия предпринимал подопечный и насколько хорошо он это сделал;

какой конкретный эффект был достигнут в результате его действий;

какой максимальный результат подопечный мог бы достигнуть в данной ситуации.

Негативная обратная связь — это простое перечисление неверных действий. Обратная связь между коучем и его подопечным может быть положительной, конструктивной и негативной. Положительная обратная связь осуществляется тогда, когда подопечный хорошо выполнил порученную ему работу. При этом коуч кроме похвалы для большего эффекта отдельно отмечает, что способствовало достижению такого высокого результата.

Конструктивная обратная связь представляет собой объективный анализ действий подопечного, в ходе которого дают конкретные рекомендации по корректировке процесса выполнения задания.

Методика обучения подопечного в процессе управленческой деятельности состоит из четырех этапов.

На первом этапе наставник и подопечный определяют конкретную проблему и конечную цель обсуждения.

На втором этапе наставник и подопечный дают оценку сложившейся ситуации и приводят конкретные примеры в подтверждение своих доводов.

На третьем этапе предлагаются пути решения этой проблемы и отбираются наиболее конструктивные из них.

¹ Ландсберг, М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете/ Пер. с англ. Парал. тит. англ. — М.: изд-во Эксмо, 2004 — 160 с.



Рисунок 4.2 — Формирование обратной связи в процессе наставничества

На четвертом этапе наставник с подопечным вырабатывают план действий, определяют временные рамки достижения желаемых результатов и обсуждают способы преодоления возможных препятствий.

При обучении подопечного наставнику необходимо задавать больше вопросов, заставлять его думать, а не демонстрировать собственный ум, а также проиллюстрировать свои соображения конкретными примерами собственных действий. В ходе сеанса при необходимости можно основываться на каждом из четырех этапов или только на основных моментах каждого из них.

При совершенствовании организационной культуры наставник должен уметь преодолевать психологические барьеры. При этом он составляет план работы для каждого члена команды. У менеджеров, утверждающих, что им не хватает времени для наставничества, наблюдается стремление контролировать все процессы, в которых задействованы подопечные. Также стремление обусловлено особенностями психологии конкретного менеджера, а утверждение о нехватке времени — не более чем отговорка.



Рисунок 4.3 — Отличительные особенности хорошей обратной связи в управленческой деятельности

Возможные способы преодоления барьера состоят из четкого планирования занятий и определения наиболее эффективной формы обратной связи.

Препятствия следует разбить на три группы

препятствия, которые являются прямым следствием недостатков или действий подопечного (отсутствие знаний, навыков, низкая мотивация);

препятствия, которые являются прямым следствием каких-либо недостатков или действий других;

препятствия, обусловленные ситуацией (недостаточные ресурсы, финансы и др.).

При формировании организационной культуры применяется матрица «квалификация/желание», основная идея которой заключается в приспособленности стиля управления коучинга и управления компанией под уровень квалификации и мотивации подопечного с учетом характера порученного задания¹.

В практической деятельности часто подчиненный выполняет задание не на должном уровне. Причиной этого могут быть недостаточная мотивация, низкая квалификация для его выполнения, отсутствие контроля за ходом работы. Возможны варианты также чересчур пристального опекаания и инструктирования способного работника, что в результате приводит к утере мотивации. Стиль взаимодействия подбирается исходя из степени готовности подопечного к выполнению конкретного задания. Уровень квалификации зависит от опыта работы, профессиональной подготовки, понимания задачи и восприятия роли. Уро-

¹ Материалы семинара «Корпоративная культура и внутрикорпоративный PR в контексте стратегий 21 века». — Режим доступа: <http://www.sovetnik.ru>. — Загл. с экрана.

вень мотивации зависит от желания достичь определенных результатов, наличия стимулов, а также от степени уверенности подопечного в своих силах. Может также сложиться ситуация, когда подопечный не желает принимать помощь (табл. 4.1)¹.

Таблица 4.1 — Мотивы отказа подопечного совершенствовать управленческие навыки

Мотивы	Возможные варианты действий коуча
Считает, что и так обладает достаточными знаниями (для своей должности вообще либо по конкретному вопросу)	Определить барьеры подопечного. Объяснить необходимость совершенствования навыков, подкрепляя свои выводы фактами. Обратиться к подопечному, провести сеанс коучинга, поскольку он все знает
Не доверяет вашей компании	Постараться наладить доверительность отношений
В данный момент не имеет свободного времени	Попросить его уделить хотя бы несколько минут для сеанса
Не сложились личные отношения	Выяснить, в чем проблема и постараться устранить ее
У подопечного и коуча разные стили работы	Обсудить с подопечным различия в стилях работы и убедить его в том, что эта проблема решаема
Считает, что в функции коуча входят только оценки достижений других	Объяснить подопечному, какие функции выполняет коуч

При совершенствовании организационной культуры необходимо иметь четкое представление, на каком этапе позитивного или негативного цикла мотивации находится подопечный. Если подопечный находится на верхнем уровне, необходимо работать с повышением его самооценки и разъяснить, что он вполне может достичь больших успехов в деле (рис 4.4).

Если же подопечный находится на низшем цикле, то основное внимание необходимо положительно отзываться о выполнении им работы и точно определить, какая помощь и профессиональная подготовка требуются подопечному.

Четко определенный подход является неотъемлемой составляющей эффективной командной работы и необходимым условием создания атмосферы, благоприятной для наставничества (коучинга).

В целях формирования эффективной управленческой команды, а соответственно, и организационной культуры компании можно предложить следующее:

1. Руководитель в течение двух недель с момента образования команды проводит первое ознакомительное совещание для согласования правил игры и характера команды. На этом совещании определяются индивидуальные цели каждого управленца, продолжительность рабочего дня и наиболее напряженные периоды работы.

¹ Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете/ Пер. с англ. Парал. тит. англ. — М.: изд-во Эксмо, 2004 — 160 с.

2. Командный состав в рамках каждого проекта открыто обсуждает, что может способствовать развитию их профессиональных навыков, обсуждает работу последнего месяца, вносит конкретные предложения, а также указывает характер обратной связи.

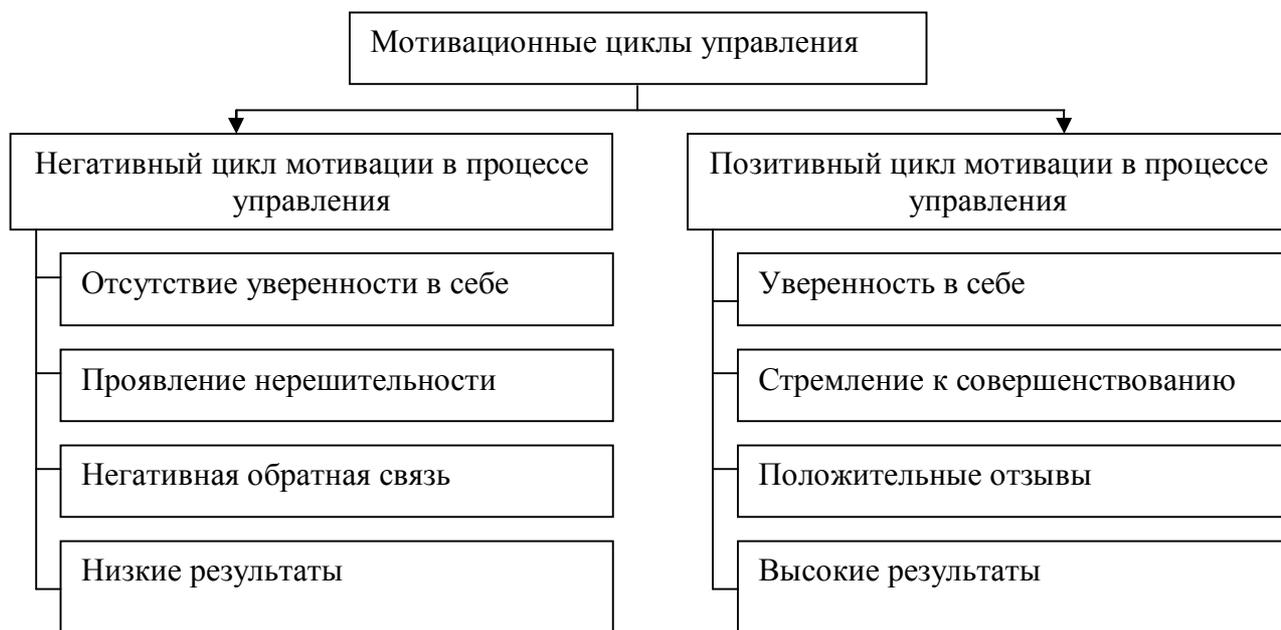


Рисунок 4.4 — Основные элементы мотивационных циклов управления

3. Вся команда участвует в процессе разработки плана работ по проекту.

4. Все члены команды имеют при необходимости возможность в ходе работы получить обратную связь о результатах и указать на явные просчеты участников и руководителя, внести предложения по корректировке.

5. На совещании ежемесячно по завершении проекта или по завершении очередного этапа проекта подводит итоги работы, отмечает особо отличившихся в проекте, упущения и потери. Но основным решением такого совещания является издание приказов о поощрении и наказании членов команды.

6. Постоянно держать на пульсе стратегические вопросы управления фирмой и адаптацией к меняющимся рыночным условиям.

Таким образом, наставничество (коучинг) призвано повысить эффективность работы и профессиональных навыков менеджеров, он подразумевает обратную связь по системе управления, мотивацию, использование силы вопроса и подбор стиля управления в зависимости от степени готовности подопечного к выполнению поставленных задач. В основе наставничества лежит стремление помочь членам команды не только развивать свои профессиональные качества посредством динамичного общения, но и сформировать организационную культуру человека.

4.3. Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности персонала компании

Нет основания подвергать сомнению тезис «персонал — важнейший фактор любого бизнеса». Действительно, если персонал хочет работать, квалифицирован, предан фирме и активен, то он обеспечит все необходимое — и постоянный приток клиентов, и высокое качество, и прибыль, и успешное развитие бизнеса. В этом случае организационная культура оказывается внутренней энергией, жизненной силой компании, мощным инструментом в борьбе с конкурентами, выступая в качестве важного фактора, мобилизующего скрытые резервы человеческих ресурсов компании.

В главе 3.1 мы отмечали, что корпоративная культура есть в любой организации. Но только сильная, позитивная организационная культура оказывает позитивное влияние на персонал, идейную составляющую которой приемлет и разделяет большая часть сотрудников организации.

Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы, предложенные профессором И. Грошевым¹, полностью совпадают с идеологией настоящей книги, поэтому рассмотрим влияние, оказываемое культурой организации на ее персонал в направлениях, задаваемых функциями организационной культуры (рис. 4.5).

В отношении работников организации культура выполняет следующие функции:

адаптивную — обеспечивает вхождение новичков в организацию;

регулирующую — обеспечивает поддержание правил и норм поведения;

ориентирующую — направляет действия членов организации в нужное русло;

мотивирующую — побуждает сотрудников активно участвовать в делах организации.

Адаптация — процесс активного приспособления человека к новой среде. В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходит интенсивное знакомство с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

¹ Грошев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы// Проблемы теории и практики управления. — 2006. — №7. — С. 114–119



В ходе адаптации новые сотрудники узнают:
 неписанные правила организации;
 кто обладает реальной властью;
 каковы реальные шансы на продвижение по службе и увеличение вознаграждения;
 поведенческие стандарты, которым должны будут следовать, выполняя свои функции, то есть новые работники должны уяснить, каким нормам они должны следовать в общении с коллегами;
 как следует интерпретировать деятельность организации;
 в каком виде принято ходить на работу;
 как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, то период его адаптации будет минимальным.

2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Как правило, программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы. В ходе проведения данного этапа должны затрагиваться вопросы о политике организации, оплате труда, дополнительных льготах, технике

безопасности, экономических факторах, процедуры, правила, предписания, формы отчетности, рабочие обязанности и ответственность.

3. Действенная адаптация — этап, на котором новичок непосредственно приспособливается к своему статусу и включается в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации, важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно проводить с ним оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

4. Функционирование — завершающий этап процесса адаптации. Его можно охарактеризовать как этап постепенного преодоления производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже спустя несколько месяцев.

Сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации большое количество персонала.

Традиционно в программе адаптации работников выделяют три основных направления:

- 1) введение в организацию;
- 2) введение в подразделение;
- 3) введение в должность.

Введение в организацию — довольно длительный процесс, занимающий 1–2 первых месяца работы. Процедура введения в организацию должна способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников той информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. От процесса введения в организацию в значительной степени зависит, будут ли работники усваивать ценности организационной культуры, установки, испытывать чувство приверженности к ней или же у них сложится негативное представление о компании. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его полной информацией о ней и перспективах, которые он сможет иметь, работая в ней. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах. Сюда также включаются сведения о структуре компании, организации работы подразделений и их взаимодействии, порядке работы, количестве и расположении подразделений и филиалов и др. Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы найма, дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы, возможности для продвижения и др.

В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны компании. Многие организации издадут буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с введением работников в организацию.

Введение в подразделение. Основная нагрузка при этом ложится на руководителя подразделения. Первый разговор с новичком лучше построить в форме

диалога, а не в виде директив со стороны руководителя. Руководителю следует избежать искушения перепоручить кому-то другому процедуру ознакомления новых работников с подразделением. В ходе разговора с новичком важно создать такие условия, чтобы он чувствовал себя свободно и задавал возникающие у него вопросы. Его знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Обычно руководитель просит одного из них оказать помощь новому работнику на первых порах. Для быстрого решения проблем и преодоления трудностей, которые могут встретиться в первый день работы, руководитель подразделения может предложить зайти к нему в кабинет в конце рабочего дня и поделиться впечатлениями о том, как прошел первый день на новом рабочем месте. Этим можно добиться не только того, что новый сотрудник сможет почувствовать себя комфортнее и увереннее, но и узнать, как обстоят дела в подразделении, ведь новый сотрудник, не знающий всех тонкостей организации труда, легко рассказывает о своих впечатлениях

Введение в должность. Непосредственный руководитель нового работника начинает свое общение с новичками после того, как с ним побеседовал руководитель подразделения. Он отвечает за ознакомление нового сотрудника с работой и основными функциональными обязанностями. Непосредственный руководитель раскрывает основное содержание профессиональной деятельности и то, какой вклад работа нового сотрудника вносит в общий успех подразделения и организации в целом. Руководителю следует учитывать, что процессу адаптации в новой должности мешают трудности, связанные с недостатком необходимой информации, неуверенность и страхи, которые могут возникнуть в первый день работы. Следует продумать, какие меры могли бы помочь новичку обрести необходимую уверенность.

При введении в должность важно уделить внимание следующим вопросам:

Коллеги нового работника и их задачи. Все ли сделано для эффективного сотрудничества?

Общий тип заданий, которые он будет выполнять в течение первых нескольких дней. Готов ли новый работник к успешному их выполнению?

Требования, предъявляемые к его работе (качество, производительность и др.), степень его ответственности за результаты работы. Достаточно ли полное представление о них имеет новый работник?

Кто отвечает за его обучение в подразделении? Достаточно ли четко новый работник видит эту связь?

Время начала и окончания работы, обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены. Насколько хорошо осведомлен новый работник об основных требованиях внутреннего распорядка?

Размер зарплаты и время, когда новый работник получит свою первую зарплату. Есть у работника важные для него вопросы, касающиеся этой темы?

Где должны храниться его личные вещи?

Следует напомнить, что будет неплохо, если и непосредственный руководитель уделит в конце первого рабочего дня время для беседы с новичком. Это позволит решить три задачи:

Работнику дается возможность задать вопросы, прояснить то, что осталось

неясным.

Подчеркивается заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь.

Помогает закрепить верные установки и настрой на напряженную работу¹.

Как показывает практика, успех работника на новом месте большей частью определяется не содержанием самой работы, а теми социальными условиями, в которых она осуществляется.

Именно в процессе вхождения новичков в организацию корпоративная культура должна в большей степени проявить себя в новом качестве — главного мотиватора деятельности работников с целью вскрытия «подземных» источников их креативности

Приведем наиболее распространенные варианты мотивации:

заработная плата: оклад, проценты, премии и т. д.;

соцпакет (медицинское обслуживание и страхование сотрудников);

компенсация использования личного автомобиля, оплата мобильного телефона;

краткосрочное и длительное обучение персонала, стажировки за рубежом;

оплата командировочных расходов (класс проезда и проживания, размер суточных, представительских и прочих расходов);

возможность взять у компании кредит/ссуду на приобретение квартиры, машины и т. д.;

материальная помощь в случае форс-мажорных обстоятельств;

дотации на питание;

дотации (полные или частичные) на поддержание корпоративного стиля одежды;

бесплатная путевка и т. д.

Нематериальная составляющая:

имидж и известность компании-работодателя;

корпоративная культура, атмосфера, стиль менеджмента и т. д.;

планирование карьеры сотрудников;

система оценок и поощрений персонала и др.

Мотивация — это побудительная сила, желание человека что-то сделать. Понятие мотивации следует рассматривать с точки зрения психологии и менеджмента. С точки зрения психологии² мотивация — это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение.

¹ Шабанова Ю. Адаптация нового персонала // Управление Компанией – 2003. – №10. – С. 60.

² Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002.

Маслоу, А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2003. — 352 с.

Фрэнкин, Р. Мотивация поведения: биологические, когнитивные и социальные аспекты. — СПб.: Питер, 2003. — 651 с.

С позиции менеджмента¹ мотивация — это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Главное, чтобы система мотивации (причем в большей степени ее нематериальная составляющая) соответствовала целям компании и ее корпоративной культуре.

В настоящее время в качестве преобладающих мотиваторов человеческой деятельности выделяются следующие:

- дружный сплоченный коллектив;
- свобода деятельности;
- любимое дело;
- интересная работа.

Исследования показали, что если в организации базовые факторы мотивации отсутствуют или плохо развиты, сотрудник испытывает неудовлетворенность работой. Однако в обратной ситуации он не испытывает неудовлетворенности. То есть после достижения определенного уровня комфорта люди просто перестают замечать базовые факторы. Но не работают лучше! Отсутствие же мотивационных факторов не приводит к неудовлетворенности работой, а их наличие вызывает удовлетворение и побуждает к эффективному труду. То есть если сотруднику работа нравится, он может легко переносить недостаток комфорта².

Персонал — это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых в организации и входящих в ее списочный состав.

Термины «персонал» и «кадры организации», «трудовые ресурсы», а также «human resource» принято считать равносильными. Аналогично и сходное значение имеют понятия «кадровое решение», «планирование рабочего состава организации», «personnel planning» и «human planning». В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью.

В соответствии с рис. 4.6 объектом управления управляющей подсистемы в модели взаимодействия персонала, организации и организационной культуры является персонал (трудовые ресурсы).

В общем виде подсистему управления трудовыми ресурсами организации можно представить как совокупность трех органически связанных и взаимодействующих подсистем:

- формирование трудовых ресурсов организации;
- развитие трудовых ресурсов организации;
- повышение качества трудового периода жизни.

Структурно-функциональное рассмотрение каждого блока в отдельности

¹ Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Дело, 1999. — 598 с.

² Горбунов, А., Мамыкина, В. Когда план компенсаций не мотивирует // Журнал управления компанией - 2006. - №4. - С. 40.

позволит увидеть целостную сеть элементов подсистемы.

Первый блок — *формирование трудовых организации фирмы* состоит из трех направлений: планирования трудовых ресурсов организации; комплектования персонала; разработки программы по трудовым ресурсам.

Планирование начинается с *изучения и анализа* фактического состава трудовых ресурсов и позволяет дать критическую оценку характеру и формам использования персонала фирмы, выявить «узкие места», внести с учетом новых требований необходимые изменения в организацию труда и производства, подкорректировать профессионально-квалификационный состав работников организации. Это составляет основу для перехода к следующему этапу планирования трудовых ресурсов организации — прогнозированию.

Прогнозирование потребности в рабочей силе производится в краткосрочной перспективе. При этом целесообразно принять во внимание результаты научно-технического и экономического прогресса, так как решение более отдаленных, перспективных задач данной организации будет требовать радикальной динамики состава промышленно-производственного персонала. Завершается этап планирования трудовых ресурсов организации разработкой конкретных программ реализации прогноза.

Программа покрытия потребности организации в рабочих кадрах включает несколько конкретных разделов по набору, подготовке и продвижению работников.

Практическим направлением работы по формированию трудовых ресурсов организации является *комплектование персонала* работников фирмы. Оно охватывает следующие виды подготовительных процедур: изучение содержания работ на каждом предполагаемом рабочем месте; составление должностных инструкций по всем необходимым организации специальностям; комплектование резерва кадров.

Одним из основополагающих факторов, влияющих на процесс комплектования кадров, является *разработка программы по трудовым ресурсам организации*.

Программа призвана обеспечить конкурентоспособность рабочих мест, предлагаемых нанимаемым работникам. Устанавливаемые в организации ставки, другие стимулирующие труд элементы повышают привлекательность как предлагаемой должности, так и организации. В общем виде это направление

первого блока системы управления трудовыми ресурсами можно представить как три тесно взаимосвязанных элемента:

определение исходной ставки с учетом минимальной заработной платы, установленной на федеральном уровне и региональном (местном);

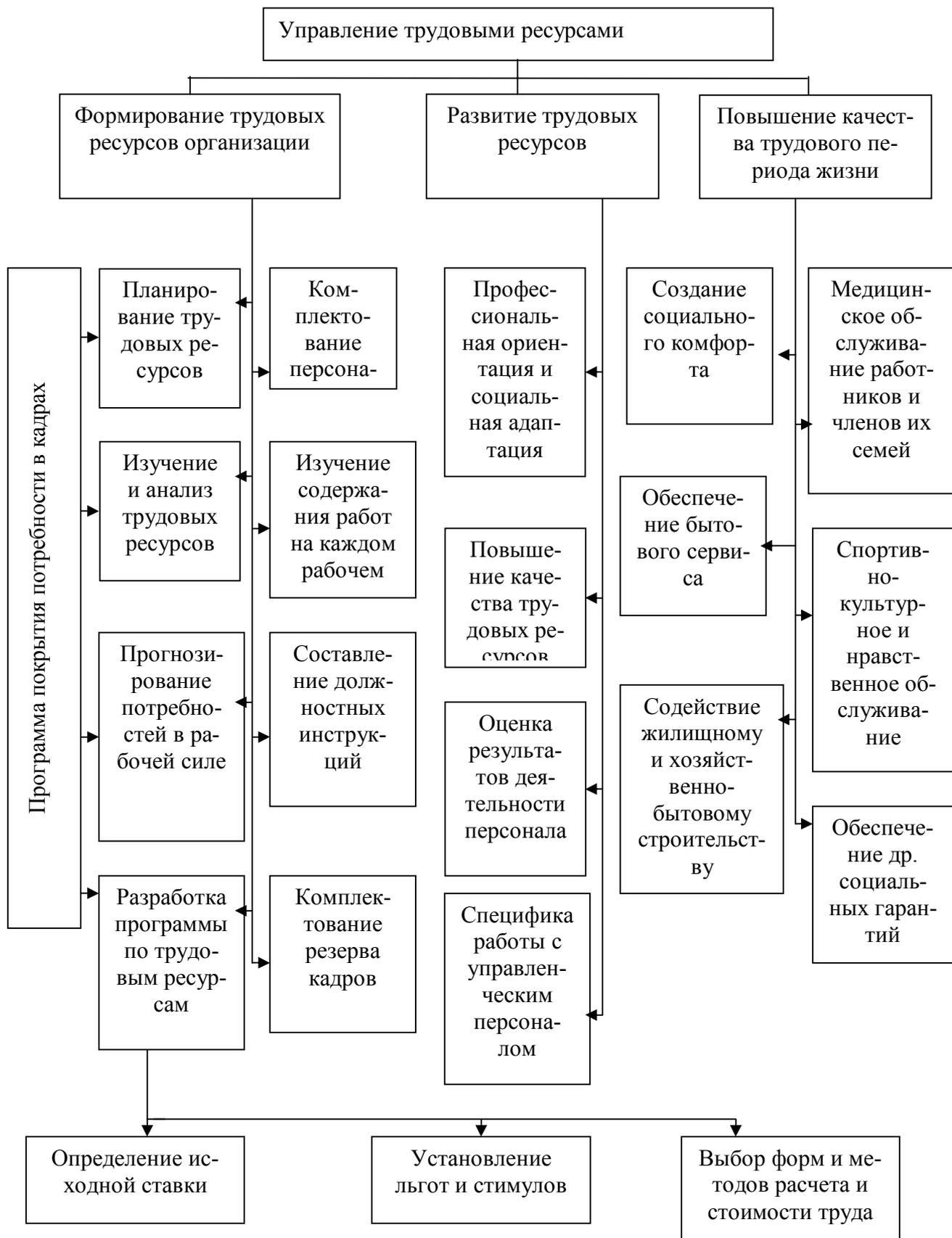


Рисунок 4.6 — Подсистема управления персоналом организации

выбор форм и методов расчета стоимости труда по каждому блоку профессий и уровню квалификации с учетом опыта;

установление льгот и стимулов для различных категорий работников.

Второй блок подсистемы управления трудовыми ресурсами организации — *развитие трудовых ресурсов фирмы* — представляет собой кадровую политику и стратегию организации в области развития персонала и его оптимального использования, учитывающую как работу с уже оформленным составом, так и реализацию прогнозов по обеспечению потребности в рабочей силе. Эти мероприятия прежде всего направлены на качественное развитие потенциала работников, повышение производительности труда. Структурно второй блок можно представить в виде четырех составляющих направлений: профессиональная ориентация и социальная адаптация работника в коллективе организации; повышение качества трудовых ресурсов фирмы на базе профессиональной подготовки и переподготовки кадров; оценка результатов деятельности персонала; специфика работы с управленческим персоналом.

Совершенствование всей системы управления персоналом опирается на внедрение в практику техники оценки эффективности, применение которой открывает новые возможности использования как относительно новых, экономико-математических, так и традиционных методов экономико-статистического анализа.

Статистические методы нашли широкое применение в управленческой деятельности, особенно на этапе реализации решений (контроль хода выполнения, анализ эффективности полученных результатов). Так, на этапе анализа эффективности полученных результатов применяются следующие статистические методы:

- группировки и классификации;
- расчет абсолютных, относительных и средних показателей;
- методы исследования динамических рядов;
- индексный метод;
- корреляционно-регрессионный анализ;
- дисперсионный анализ;
- факторный и компонентный анализ.

Цели статистического анализа довольно многообразны, и набор показателей оценки необходимо определять исходя из него. Но прежде, чем принимать какие-либо управленческие решения и оценивать эффективность управления персоналом, необходимо оценить сложившуюся ситуацию и проследить динамику развития организации.

Представим динамический ряд несколькими уровнями результативного показателя, в частности, показателями объема дохода за несколько лет, а также среднегодовой численностью персонала и среднегодовой выработкой. Возникает необходимость определить влияние изменения отдельных факторов на прирост результативного показателя с помощью индексной факторной модели.

Так, по организации имеется динамический ряд данных за базисный год (2000 г.) и за последующие годы работы (табл. 4.2).

Таблица 4.2 — Динамика объема реализации, численности персонала и выработки на строительном предприятии за 2000–2005 гг.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Объем реализации, млн. руб.	158,72	356,78	612,35	862,46	975,24	1235,61
Среднегодовая численность, чел.	82	250	694	1015	1462	1595
Среднегодовая выработка, тыс. руб./чел	1936	1427	882	850	667	775

Построив по данным табл. 4.2 диаграмму, характеризующую динамику показателей среднегодовой численности персонала и среднегодовой выработки (рис. 4.7), наглядно увидим закономерности происходящих процессов.

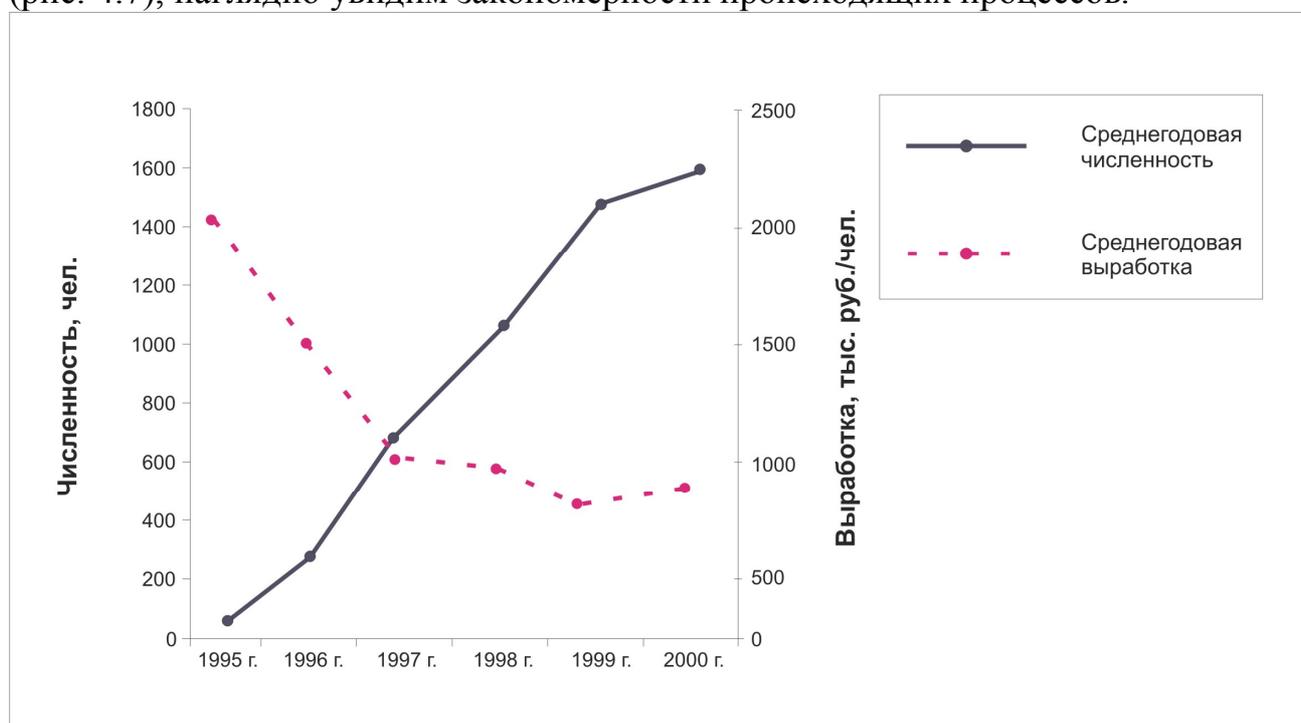


Рисунок 4.7 — Динамика показателей средней численности персонала и уровня среднегодовой выработки

По приведенным данным сразу можно выявить ряд закономерностей: устойчивый рост среднегодовой численности персонала и снижающуюся при этом производительность труда. Рассмотрим динамику изменения среднегодовой численности работников и средней выработки (табл. 4.3).

По приведенным данным определяем общий прирост дохода, выделив прирост, полученный за счет роста производительности труда (выработки) работников и за счет изменения средней списочной численности работников за каждый последующий год по сравнению с предыдущим годом, и суммируем

эти данные за последние годы (табл. 4.4). При расчетах воспользуемся следующими формулами:

Таблица 4.3 — Основные показатели динамики производительности на строительном предприятии в 1995–2000 гг.

	2001 к 2000 г.	2002 к 2001 г.	2003 к 2002 г.	2004 к 2003 г.	2005 к 2004 г.	Итого
Абсолютное изменение среднегодовой численности, чел.	168	444	321	447	133	1513
Коэффициент динамики изменения средней численности, %	304,9	277,6	146,3	144,0	109,1	1945,1
Абсолютное изменение средней годовой выработки, тыс. руб./чел.	-508	-545	-33	-183	108	-1161
Коэффициент динамики, изменение средней выработки, %	73,7	61,8	96,3	78,5	116,1	40,0

$$\Delta Q = Q_i - Q_{i-1},$$

$$\Delta Q_w = (W_i - W_{i-1}) \times T_i,$$

$$\Delta Q_T = (T_i - T_{i-1}) \times W_{i-1},$$

где ΔQ_T — изменение объема общего дохода вследствие изменения средней списочной численности работников;

ΔQ_w — изменение объема общего дохода вследствие изменения средней выработки на одного работника;

W_i, T_i — средняя выработка и средняя фактическая численность работников за отчетный период;

W_{i-1}, T_{i-1} — средняя выработка и средняя фактическая численность работников за предыдущий период;

Таблица 4.4 — Анализ изменения объема реализации, тыс.

	2001 к 2000 г.	2002 к 2001 г.	2003 к 2002 г.	2004 к 2005 г.	2005 к 2006 г.	Итого
Общее изменение объема реализации	198060	255570	250110	112780	260370	1076890
Вследствие изменения средней выработки	-127122	-378071	-3312,4	-267042	171651	-633710
Вследствие изменения численности работников	325182	633641	283234	379822	88719	1710600

Данные таблицы позволяют выделить роль экстенсивных и интенсивных факторов в общем увеличении по сравнению с предыдущими годами, объемами дохода организации. Надо заметить, что исследуемая организация развивается в основном за счет экстенсивных факторов, то есть за счет расширения и увеличения численности персонала, при этом производительность труда работников неукоснительно снижается, что говорит о неэффективной работе в области управления персоналом и еще раз подтверждает актуальность оценки эффективности управления персоналом.

На практике часто встает задача, когда при анализе показателей производительности труда необходимо проследить процесс формирования сводного показателя по организации исходя из данных по структурным подразделениям (дочерним компаниям), входящим в организацию.

Похожие ситуации возникают, когда динамика производительности труда в целом по компаниям может рассматриваться с учетом изменений в уровнях по структурным подразделениям (дочерним компаниям).

Индексный метод факторного анализа дает возможность решения подобных задач, опираясь на разложение индекса переменного состава на индекс структурных сдвигов.

Поскольку в рамках смежных лет трудно ожидать существенных изменений в структуре организации расчет произведем в интервале 3 лет (за базисный период возьмем 2002 г., а за отчетный 2005 г.). Данная задача решается исходя из изложенных ниже соображений.

Динамика средней производительности труда будет зависеть от двух факторов: изменения выработки в каждом подразделении и от изменения доли каждого подразделения в общем объеме численности персонала

Таким образом, динамика средней по компании производительности труда зависит от изменения средней выработки в каждом структурном подразделении (дочерней фирме) и от изменения доли этих подразделений в общей численности компании. Влияние изменений каждого из этих факторов на динамику средней будет оценено обычными индексами фиксированного состава и структурных сдвигов. Исходная для анализа модель будет иметь вид:

$$W_n = \sum W_0 d_0,$$

$$W_p = \sum W_n d_n = \sum (\sum W_0 d_0) d_n,$$

где W_0 — уровень производительности труда в каждом структурном подразделении (дочерней компании);

W_n — средняя по подразделениям производительность труда;

W_p — средняя по организации производительность;

d_0 — доля подразделений в общем объеме численности персонала

d_n — доля подразделений в общем объеме численности персонала

Таким образом, динамика средней по фирмам производительности труда может быть окончательно представлена следующей системой индексов:

$$\frac{W_{p1}}{W_{p0}} = \frac{W_{p1}}{\sum W_{o0} d_{o1} d_{n1}} * \frac{\sum W_{o0} d_{o1} d_{n1}}{\sum W_{n0} d_{n1}} * \frac{\sum W_{n0} d_{n1}}{W_{p0}}$$

Таблица 4.5 — расчет среднего роста темпа выработки

Структурные подразделения фирмы		Базисный период 2000 г.			Отчетный период (2005 г.)			Средний темп роста выработки, %
		Объем реализации, тыс. руб.	Численность, чел.	Выработка, тыс. \$/чел.	Объем реализации, тыс. руб.	Численность, чел.	Выработка, тыс. руб./чел.	
		Q_0	T_0	W_0	Q_1	T_1	W_1	
1	Тротуарная плитка	142310	112,0	1271	262850	305,0	862	82,4
1	Металлокату	88240	68,0	1298	236750	160,0	1480	106,8
1	Производство сухих смесей	196380	391,0	502	453020	678,0	668	115,3
Итого 1		426930	571,0	748	952620	11430	833	105,6
2	Сервис и ремонт	80410	56,0	1436	125640	196,0	641	66,8
2	Сбыт (маркет. отдел)	105010	67,0	1567	156350	256,0	611	62,4
Итого 2		185420	123,0	1507	281990	452,0	624	64,3
Итого		612350	694,0	882	1235610	1595,0	775	93,7

По данным табл.4.5 построим диаграммы, показывающие структуру численности персонала предприятия за базисный и отчетный период (рис. 4.8)

Согласно табл. 4.5 прослеживаются различные тенденции в изменении производительности труда по структурным подразделениям компании. Анализируя диаграмму структуры персонала организации, можно заметить различные тенденции в изменении численности персонала. Это говорит о наличии структурных сдвигов, что также может повлиять на изменение средней выработки в пределах организации. В силу этого детальный анализ факторов изменения средней производительности труда по структурным подразделениям представляет значительный практический интерес.

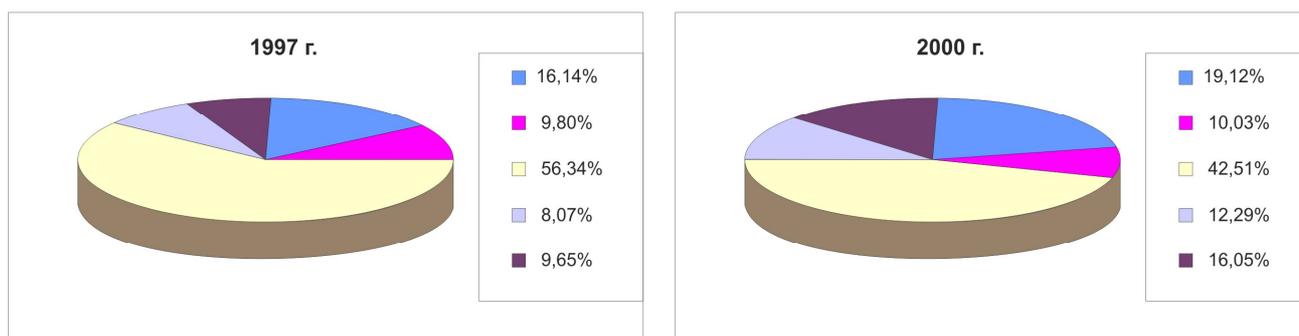


Рисунок 4.8 — Структура численности персонала организации

Для расчета кроме всех имеющихся средних величин необходимо вычисление соответствующих долей численности персонала подразделений и отделов в общем объеме подразделений и всей организации соответственно, а также расчетных величин, входящих в факторные индексы. Результаты расчетов приведены в табл. 4.6.

Таблица 4.6 — Доли численности персонала в их общем объеме

Структурные подразделения предприятия		Доли		Расчетные произведения	
		d_{ol}	d_{nl}	$W_{od}d_{ol}d_{nl}$	$W_{nd}d_{nl}$
1	Производство тротуарной плитки	0,267	—	24,297	—
1	Производство металла	0,140	—	13,017	—
1	Производство сухих смесей	0,593	—	21,350	—
Итого 1		1,000	0,717	58,664	53,580
2	Сервис и ремонт	0,434	—	17,645	—
2	Сбыт (маркет. отдел)	0,566	—	25,156	—
Итого 2		1,000	0,283	42,800	42,720
Всего		—	1,000	101,464	96,300

Построим по данным итоговой строки (табл. 4.6) систему индексов, используя приведенные выше формулы:

$$\frac{77.5}{88.2} = \frac{77.5}{101.464} \times \frac{101.464}{96.300} \times \frac{96.300}{88.2} = 0.764 \times 1.054 \times 1.092 = 0.879$$

Разности числителей и знаменателей факторных индексов позволяют сделать следующие выводы о влиянии изменений факторов на абсолютное изменение средней производительности труда в целом по компании (тыс. руб.):

- влияние изменений производительности труда в каждом структурном подразделении организации –23,964,
- влияние изменения структуры численности персонала в пределах подразделений (изменение долей подразделений) — 5,164.

Из полученных расчетов можно сделать вывод о том, что главную роль в увеличении дохода организации играет увеличение численности персонала, а также изменение долей отделов в компании. Следует сказать, что на снижение производительности труда по организации в целом оказали влияние два фактора: уменьшение выработки в подразделениях и неблагоприятные структурные сдвиги между подразделениями. Благодаря изменениям в структуре численности персонала между подразделениями организации отрицательное влияние упомянутых выше факторов на динамику производительности труда было несколько смягчено.

Руководители многих организаций уже осознали, что недостатки в системе управления персоналом приводят к неэффективному ведению бизнеса и проблемам этического характера. В связи с этим крупные компании по всему миру экспериментируют, стремясь на опыте обогатить процесс индивидуального обучения и так расставить персонал, чтобы навыки работников соответствовали их личным потребностям и потребностям бизнеса. Иными словами, происходит постепенная замена философии кадровой политики «человек под работу» на «работа под человека».

Однако необходимо отметить тот факт, что в настоящее время немногие организации учитывают возможность использования организационной культуры в качестве одного из прогрессивных инструментов управления действиями и поведением работников при осуществлении ими своих обязанностей.

Таким образом, корпоративная культура, способствующая формированию и развитию персонала, а также развитие и совершенствование подсистемы управления персоналом, мотивирование работников через воздействие на высшие потребности может культивироваться только в компаниях с высокой корпоративной культурой, функционирующих в быстро меняющихся условиях внешней среды и ориентированных на удовлетворение постоянно растущих потребностей рынка.

4.4. Управление творческим коллективом и талантливыми людьми («творческий» менеджмент)

Уже не подвергается сомнению, что основным капиталом компании, главным фактором ее успеха являются не средства производства и даже не технологии, а люди, их организационная культура, которая представляет собой систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели и повышающий степень идентификации сотрудников с организацией. Кроме того, сильная корпоративная культура позволяет организации легче пре-

одолевать трудности внешней адаптации, то есть те проблемы, которые связаны с выживанием организации во внешнем мире.

Однако прежде чем говорить о корпоративной идентификации, нужно обеспечить, казалось бы, противоположное — автономность личности. И это особенно важно, когда коллектив творческий. В идеале любой коллектив должен быть творческим, но, к сожалению, люди не все одинаковы, и с этим ничего не поделаешь. Способности у всех разные, и та ноша, которая под силу одним, для других абсолютно неподъемна. Важно в любом случае уметь верно проводить границы.

Главный секрет успешного управленца — никогда не оскорблять талант и его творение. Критиковать только конструктивно, давая высказать собственную точку зрения, общаясь на паритетных началах. Необходима договоренность между администратором и коллективом: *каждый должен понимать роль другого в бизнес-процессе*. Коллективы, где найдено такое взаимопонимание, отличаются слаженностью работы, предсказуемостью творческих процессов¹. В коллективах, изначально созданных с целью решать нестандартные задачи, творить, особые роли отводятся одаренным людям.

В Древней Греции одаренность, выдающиеся способности именовали талантом (греч. *talanton*).

Одаренность в основном определяется тремя взаимосвязанными параметрами: опережающим развитием познания, психологическим развитием и физическими данными. В сфере опережающего развития познания отмечается следующее.

Во-первых, одаренные люди отличаются большим любопытством в исследованиях окружающего мира и не терпят никаких ограничений или запретов. Ученые утверждают, что у одаренных, талантливых людей значительно повышены биохимическая и электрическая активность мозга. Они стимулируют себя тем, что «переваривают» огромное количество информации и всегда этим заняты.

Во-вторых, одаренных людей начиная с детского возраста отличает способность прослеживать причинно-следственные связи, анализировать и делать выводы. Самое интересное для них занятие — строить логические модели, приводить все в систему.

В-третьих, такие люди обладают великолепной памятью, что позволяет им классифицировать и категоризировать информацию и опыт, умело распоряжаться приобретенными знаниями и умениями, почти всюду применять системный подход. Наконец, одаренные люди с удовольствием берутся за решение самых сложных задач, концентрируя на них внимание, а по результатам, как правило, предлагают неординарные, нетрадиционные пути решения.

В сфере психосоциального развития одаренным и талантливым людям свойственно очень развитое чувство справедливости, что влияет на установление ими достаточно высоких требований к себе и окружающим.

¹ Чинарова, К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом // Журнал управление компанией - 2003. - №8. - С. 35.

Их яркое воображение все время порождает игровые ситуации, они стремятся к изобретательности, творчеству.

При таких существенных различиях с обычным окружением они очень часто пытаются защитить себя через хорошо развитое чувство юмора, игру слов, несообразности, веселые жизненные коллизии, которые многие просто не замечают. Это своеобразная защита тонкой психики одаренных и талантливых людей.

Поскольку проблемы, которые они пытаются решать, очень часто не по зубам коллегам по работе, а одаренные люди этого сами не понимают, у них проявляется «эффект ореола» — преувеличенные ожидания подобных же действий от других членов организации. Очень часто на этой почве возникают конфликты, некое отторжение талантливых людей от основной массы работников, недоброжелательность.

Однако такое непонимание, скорее, зависит от недостаточности нашей культуры, нашей меньшей восприимчивости к происходящим явлениям.

Практика управленческой деятельности знает немало примеров, когда талантливых людей начинают обвинять в эгоцентризме (лат. ego — «я» + centrum — «центр») ¹ — воззрении, ставящем в центр всего мироздания индивидуальное «я» человека. Представляется, что эгоцентризм в этом случае не означает эгоизма с его обычной негативной окраской, это одностороннее восприятие. Поэтому многим руководителям зачастую очень трудно общаться с такими неординарными людьми: они бывают не способны воспринять другую точку зрения, особенно если она основана на параллельном опыте.

Физические характеристики одаренных и талантливых людей обычно сопровождаются двумя соперничающими стереотипами. Первый — это тощие, физически ослабленные «очкарики», «ушедшие в себя» люди. Другой образ — красивые, здоровые и улыбающиеся. Вряд ли следует придерживаться этих стереотипов. Во многом это зависит от наследственности, социальной среды, внимания личности к своему физическому и психическому здоровью. Но одно можно утверждать точно: одаренные и талантливые люди всегда привлекательны своим интеллектом, навыками культуры, мягкостью общения с окружающими. Их отличает высокий энергетический уровень. Одаренный и талантливый человек, приходя в организацию, постепенно складывает представление о самом себе. Психологи утверждают ², что этот процесс представляет собой кристаллизацию того, как на нас реагируют другие люди. В процессе жизни, начиная с детства, человек узнает, что он может или не может сделать в реальном мире, а окружающие разными путями показывают ему, насколько эти достижения ценны. Поведение личности в большой степени определяется конечным результатом. Результат этот может быть внутренним или внешним, первичным или вторичным, материальным или духовным, кратковременным или долговременным — в зависимости от моделей, предлагаемых сторонниками разных психологиче-

¹ Митин А.Н. Управление и взаимоотношения с талантливыми людьми// «Управление персоналом». — 2000. — №3.

² Митин, А. Н. Управление и взаимоотношения с талантливыми людьми// «Управление персоналом». — 2000. — №3.

ских теорий. В любом возрасте человек продолжает и развивает те модели поведения, которые приносят желаемый эффект, и, напротив, оставляет те, которые такого эффекта не приносят.

Для людей талантливых, с выдающимися способностями почти всегда характерна модель поведения со стремлением преуспеть.

Это стремление рождается задолго до первых трудовых дней в организации, оно формируется в семье, поддерживается родителями, которым сравнительно несложно выявляют еще в раннем детстве особые способности своих детей. Они стараются развить и поддержать эти способности, а зачастую даже восторгаются ими.

Цену своей неординарности талантливые люди познают на собственном опыте, чаще с горечью, чем с удовлетворением. Грустно слышать от коллег по работе осуждающее: «А этот выпал из гнезда». Вот здесь-то и кроется настоящая опасность: от него требуют быть как все, усредняют, а он уходит в себя, скрывает свои способности и возможности. В этих случаях организация просто теряет таланты.

Культура управления предполагает, что равенство возможностей влечет наиболее полное раскрытие всех возможностей человека. Это не означает, что результаты должны быть равными. Поэтому талантливый человек, пришедший в организацию, вправе рассчитывать на понимание и поддержку умных и тактичных руководителей.

В этом отношении весьма поучительным может быть высказывание американской ученой Л. Холлингзуорт¹, согласно которому один урок, который высокоинтеллектуальные люди никак не могут усвоить, заключается в том, что окружающие существенно отличаются от них в мыслях, поступках и желаниях. В 1942 г. она написала: «Много реформаторов погибло от рук толпы, которую они хотели просветить. Высокоодаренный человек должен научиться воспринимать глупцов терпеливо — не злорадствуя, не гневаясь, не отчаиваясь и не плача, а с пониманием, если ничего нельзя поправить».

Анализируя немногочисленные исследования по управлению талантливыми людьми, можно сделать вывод, что в них явно недостаточно представлено наблюдений, касающихся нежелательных последствий взаимоотношений с ними. Поэтому представляется необходимым выделить их особо.

Поскольку одаренные и талантливые люди проявляют большое упорство в достижении цели, их высокая увлеченность может приводить к нежелательному стремлению все доводить до полного совершенства. Эти завышенные личные стандарты делают талантливых людей весьма уязвимыми.

Одаренные и талантливые работники отличаются разнообразием интересов. Это порождает склонность начинать несколько дел одновременно. Поэтому им трудно находить соответствие между энтузиазмом и прагматизмом. Такой баланс обретается с практическим опытом и доброжелательным отноше-

¹ Митин, А. Н. культура власти и управления. Екатеринбург: Уралвнешторгиздат, 2001. — 594 с.

ем со стороны руководителей. Он должен нести в себе хорошую продуктивность, культуру формирования приоритетов и постановки цели.

Талантливые люди, имея определенную долю упрямства, часто могут получить как выдающиеся результаты, так и встретиться с неудачей. В последнем случае их усиленные эмоциональные переживания могут привести к депрессии, разочарованию в своих способностях.

Для одаренных людей характерна довольно стандартная ситуация, когда в беседах они безапелляционно прерывают собеседника, поправляют его, демонстрируя собственные знания, а иногда даже превращая окружающих в предмет насмешек. Это случается по причине того, что они уже знают ответ, торопятся его огласить, схватывают мысль на лету. Собеседник, которого перебивают, естественно, чувствует угрозу или скрытый вызов.

Персонал организации очень часто относится к талантливым людям, как к «всезнайкам». Коллегам по работе кажется, что тот или иной «умник» хочет выделиться на их фоне. Они просто не осознают их нестандартности и необычности. В результате одаренные люди наталкиваются на отчуждение, неприятие.

Как уже отмечалось, талантливым людям присуще интеллектуальное восприятие таких абстрактных понятий, как справедливость, доброта, благосклонность, милосердие, но, увы, в конкретной жизни они часто встречаются с обратным.

Торренс, создатель системы измерения творческих способностей, сообщает, что наследственный потенциал не является важнейшим показателем будущей творческой продуктивности. Это зависит и от семьи, социальной среды, куда попадает человек. Многие творчески одаренные, талантливые люди, немало сделавшие для науки и искусства, увлекались своей очень узкой сферой познания или творчества и вряд ли могли быть названы разносторонними личностями.

Современные научные достижения имеют достаточно много свидетельств о полушарной организации мозга для развития творческих функций. Существует общее мнение, что левое полушарие мозга обрабатывает информацию последовательно и линейно, аналитически и логически. Правое полушарие, напротив, глобально, релятивно, синхронно и интуитивно, то есть нелинейно. Функции этого полушария — восприятие структур, связей, прекрасного, что дает возможность осуществлять целостное восприятие. Образно сравнивают подсознание (правое полушарие) творческой личности со стереоприемником, а сознание (левое полушарие) — с тюнером (англ. tuner, tune — «настраивать»). Отсюда можно сделать вывод, что оба полушария являются связанными между собой частями одного рабочего органа, и самые большие достижения, наибольшая продуктивность отмечены интеграцией, взаимосвязью обоих полушарий. Логическое, последовательное, линейное мышление (конвергентное мышление) не должно обесцениваться в погоне за целостным, интуитивным, релятивным мышлением (дивергентное мышление).

У одаренных и талантливых людей чаще всего развиты оба пути познания, что помогает им разрешить конфликт между сохранением независимости и подчинением групповым интересам. Такой творческий конформизм (позднелат.

conformis — «подобный, сходный») — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений и т. п., отсутствие собственной позиции, некритическое следование общим мнениям, тенденциям, авторитетам — позволяет им сочетать продуктивный неконформизм с личным равновесием.

Важно особенно отметить, что дивергентное мышление характеризуют четыре основных качества: быстрота, гибкость, оригинальность и точность. Под быстротой в данном случае понимается способность высказывать максимальное количество идей, причем на первом этапе важно не их качество, а количество. Гибкость — это способность высказывать широкое многообразие идей. Способность порождать новые нестандартные идеи называется оригинальностью, она может проявляться во взглядах, не совпадающих с общепринятыми. Точность, или, иначе говоря, законченность — это способность совершенствовать или придавать завершённый вид своему продукту. Организации с достаточно развитой культурой управления и ориентированные на развитие всегда расширяют набор интеллектуальных действий, поощряют активное продуцирование идей, причем самых разнообразных и необычных. Поэтому задачи руководителя — выявить талантливых людей, создать условия для их деятельности, устранив причины, препятствующие творческому росту.

Существуют причины снижения творческой активности человека:

1. Эмоциональные — страх ошибиться, выглядеть смешным, осуждения остальными сотрудниками, быть некомпетентным.

2. Профессиональные — неопытность, соперничество, наличие слишком категоричных суждений, отсутствие альтернативных вариантов, узкоспециальные знания.

3. Причины восприятия — односторонность мышления, отсутствие соответствующего интеллектуального уровня.

4. Личностные — чувствительность, лень, самомнение, эгоизм, консерватизм.

Творческие способности могут заглушаться, когда:

отсутствуют четко определенные цели;

имеется подмена целей;

проявляется боязнь поражения;

появляется страх перед успехом;

существует боязнь перемен;

ярко выражено стремление к безопасности и др.

Следует помнить, что творческие, талантливые личности обладают рядом особенностей, которые не свойственны обычному человеку:

Такие люди склонны в отношениях к игре и импровизации, остроумны, действуют всегда не по правилам, ориентированы на новые впечатления, спонтанны в своем поведении и независимы в суждениях.

Они испытывают трудности в делах, требующих точности и пунктуальности.

Им характерно эстетическое восприятие окружающего мира.

Они энтузиасты, часто склонны к идеализации.

Такие люди могут видеть в событиях и предметах то, что не замечают другие.

У них есть стремление действовать, а не только размышлять.

К проблемам они относятся как к очередной возможности реализовать себя.

Они страстны в достижении результата и одержимы идеями и целями, к которым стремятся.

Все обыденное, посредственное вызывает у них недовольство и раздражение.

Терпение редко покидает их, но они должны верить в то, чем занимаются.

Им свойственны смелость в поступках и незаурядная воля, умение концентрироваться и собирать все силы и энергию для достижения, казалось бы, простых целей.

Это далеко не исчерпывающая характеристика людей творческих, хотя ее нельзя рассматривать как бесспорную.

Творческие начала в человеке проявляются независимо от воспитания и образования, однако можно создать условия для их развития.

Деятельность таких сотрудников может стать важной составляющей успеха и корпоративной культуры компании, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и выходят за рамки привычных стандартов. Нестандартность таких людей ставит проблему измерения их вклада в общую производительность организации. Особая роль талантливых сотрудников модернизирует критерии оценки их деятельности — труд (его качество), материальная отдача (стратегический потенциал идей и исследований), энергия (энтузиазм и достижения), капитал (творчество и образ действия).

Исследователи рассматривают проблемы, возникающие при проведении кадровой политики, которые могут оттолкнуть талантливых людей или не дать раскрыться их потенциальным возможностям, что ведет к ущербу для всей организации в будущем. Эти проблемы могут возникнуть при отборе кадров, при их обучении, при оценке персонала, в процессе продвижения их в должности.

Все больше и больше руководителей приходит к убеждению, что коллектив работает тем успешнее, чем разнообразнее темпераменты и характеры коллег.

Во II в. н. э. греческий врач Гален разделил человеческие темпераменты на четыре типа. По его классификации люди делятся на сангвиников, холериков, меланхоликов и флегматиков. Сейчас, 1800 лет спустя, психологи стремятся понять, от чего зависит темперамент человека. Например, оказалось, что робость и смелость в человеке базируются на генетических различиях в физиологических механизмах работы мозга. Именно гены обуславливают уровень человеческих реакций, происходящих ежесекундно в нашем мозге, и концентрацию получающихся в результате этого химических веществ. Существуют миллионы различий в концентрациях этих химических веществ. Эти различия определяют особенности поведения людей. Кроме того, темперамент человека может меняться с возрастом и под действием окружающей обстановки. Многие организации сегодня нередко идут на риск и специально берут на работу не-

скольких «заводил» в надежде, что они будут действовать как катализаторы и разбудят дух творчества в организации, помогут ей выйти на новые рубежи. Даже если не все идеи таких «заводил» хороши, рассуждают руководители, они своими нетрадиционными подходами заставят других стряхнуть с себя сонное состояние, раскрепоститься для поисков нового.

Кстати, знатоки утверждают, что характер и темперамент творческого человека зависят и от того времени года, когда он родился.

Тот, кто родился весной, отличается крайней нерешительностью и чрезмерной обидчивостью. «Весенние» натуры нередко наделены недюжинными талантами, но излишняя неуверенность мешает их проявлению. Они очень легко поддаются лести и часто занимаются самолюбованием. Их совсем не просто в чем-либо убедить. Люди, родившиеся в летнюю пору, как правило, добры и великодушны. Им не свойственны мелочность и агрессивность. Часто они готовы отдать последнее тому, кто нуждается в их помощи. Доброта их простирается не только на людей, но и на весь окружающий мир.

Поэтичная осенняя пора наделила тех, кто родился в это время, и соответствующими чертами характера: возвышенностью чувств, поэтичностью, художественными талантами, рассудительностью и здравомыслием. Они не любят конфликтовать и выяснять отношения. Люди, родившиеся зимой, чаще всего сложные, противоречивые натуры. Им свойственны упрямство и себялюбие. Благодаря целеустремленности и большой силе воли они способны достичь высоких результатов в своей работе. Однако в личной жизни им приходится нелегко: они часто ссорятся, возбуждаются по пустякам.

Творческие люди очень разные по складу характера, образу мышления и образу жизни. Подобная разношерстность — скорее, норма для креативных компаний, это стимулирует. Поэтому нередко задача управленца состоит в том, чтобы правильно составить творческие тандемы, довести доходчиво суть задачи до каждого сотрудника. К примеру, в творческом отделе рекламного агентства работают копирайтеры и арт-директора, это постоянная креативная пара, хотя в некоторых компаниях пары меняются в зависимости от проекта или перерастают в трио и квартеты. Главное, чтобы в основе было соавторство и мирное сосуществование, а не допускать паразитизма и конфликтов должен именно креативный директор, выступая своего рода буфером.

Профессиональный управленец творческого коллектива обязан быть реальным лидером в этом коллективе. Недостаточно только должностной иерархии, нужна творческая: в любой момент креативный директор обязан составить реальную творческую конкуренцию любому своему подчиненному. Это не значит, что он должен уметь писать слоганы лучше копирайтера или видеть цветное решение лучше арт-директора. А вот конечную цель коллективного труда он обязан представлять лучше всех.

Креативный директор берет на себя вопросы создания атмосферы, ее поддержания и «распространения».

Например, в «Sema. ru» творческой активности помогают эргономичная мебель, возможность слушать музыку одновременно с работой (в наушниках), комфортная температура в помещении, взаимное уважение как элемент корпо-

ративной этики. Во многих рекламных агентствах и редакциях вечер плавно перетекает в совместную клубную ночь¹.

Особенность управления творческим коллективом в том, что творчество и производственный процесс нужно совмещать. И руководители порой действуют жестко, потому что есть параметры, которые нельзя изменить, — работа на заказчика, сроки выхода издания.

Жесткий ритм работы под заказчика или к определенному сроку требует четкой организации труда. Вопрос этот тесно связан с дисциплиной в коллективе, прежде всего, с самодисциплиной. Человек, который избрал своей профессией «креатив», должен иметь рамку мастерства для своего таланта. И пользуясь своим мастерством, направлять талант. Самодисциплина плюс навыки тайм-менеджмента помогут руководителям укладываться в сроки.

Для любого коллектива актуальна проблема рутины. От рутины не уйти, считают эксперты. Важно, чтобы сотрудник относился к этой ситуации как к полезному опыту, то есть позитивно. Бороться нужно не с рутинной, а с тем, чтобы рутинной не подменялся творческий процесс.

Некоторые управленцы считают, что творчество не надо стимулировать или мотивировать, это процесс самодостаточный. Но о профессиональном росте сотрудников надо заботиться, творческий процесс стимулировать, отслеживать прогресс и застой, обновлять и усложнять задачи. Главное — делать это весело, без формализма, креативно! На основе исследования проблемы управления творческим коллективом («творческий» менеджмент) авторским коллективом настоящей книги построена модель организационных и воспитательных приемов руководителям творческих коллективов по взаимоотношениям с одаренными и талантливыми людьми.

Проанализируйте ваши собственные ценности в отношениях руководства подчиненными. Способствуют ли они реализации неординарной личности в коллективе?

Будьте честными к себе и другим. Талантливые люди весьма чувствительны ко лжи, их тонкая психика очень подвержена влиянию неправды и несправедливости.

Избегайте с талантливыми людьми длинных объяснений и нравоучений. Они многое понимают с полуслова.

Уважайте в людях индивидуальность, неповторимость. Не загоняйте их в «прокрустово ложе» своих представлений.

Почаще отмечайте у одаренных людей их достоинства, оттеняя недостатки. Не скупитесь на похвалы и выражения своих чувств.

Делайте упор на взаимное уважение, сопереживание и понимание, что важно для социоэмоционального настроения талантливых людей.

Научитесь с большой долей терпения воспринимать эмоциональные перепады талантливого человека.

Приветствуйте и поощряйте разногласия в идеях и мнениях.

¹ Чинарова, К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом // Журнал управление компанией - 2003. - №8. - С. 33.

Дайте возможность творчески настроенным работникам активно участвовать в принятии решений и формировании планов.

Измените традицию старшинства, чтобы сотрудники могли продвигаться с любого уровня в полном соответствии с их достоинствами.

Постарайтесь обеспечить персональное признание успехов и достижений ваших работников и соответствующее конкретное вознаграждение за каждое достижение.

Подчеркните важность вклада данного человека, а не его группы или отдела.

Предоставляйте больше свободы вашим работникам, чтобы они могли работать с максимальной самостоятельностью.

Для начала выделите каждому тот участок, в котором он направляет усилия сам, а затем постепенно расширяйте его. Поощряйте обмен информацией и мнениями между сотрудниками и группами, однако при этом следите, чтобы каждый сотрудник имел достаточно свободы для выработки собственного мнения и самостоятельного пути.

Организируйте работу таким образом, чтобы наиболее перспективные работники не были загружены конкретными задачами весь день.

Время от времени предоставляйте вашим сотрудникам возможность осуществить их идеи, не подвергая их заранее критике. Предусмотрите разумный допуск на ошибку.

Разъясните подчиненным, какое давление они часто неосознанно оказывают на своих коллег, подталкивая их тем самым на путь конформизма, препятствуя новаторству, неординарности, оригинальности идей и замыслов.

Не ограничивайте талантливых работников рутинными работами, а развивайте их интересы и ставьте перед ними новые, увлекательные задачи.

Будьте терпимы к странным идеям.

Помогайте талантливым людям справляться с разочарованием и сомнением, когда они остаются одни в процессе непонятного коллегам по работе творческого поиска.

Убеждайте умных, талантливых людей, что лучше всего быть «разумным авантюристом», полагаясь порой на риск и интуицию: наиболее вероятно, что именно это поможет совершить действительное открытие.

Делайте все, чтобы избежать общественного неодобрения талантливых людей, уменьшить социальные трения и негативную реакцию персонала организации.

Культивируйте истинное уважение к личности талантливого человека.

Умеренность должна быть целью руководителей организаций в проявлении заботы о развитии продуктивных навыков талантливого человека.

Некоторые рекомендации, предлагаемые здесь, могут помочь и талантливым людям, оказавшимся в сложных ситуациях, при работе в креативной компании. Постарайтесь переводить свои идеи на язык, доступный для понимания других, чтобы они восприняли ваши предложения как служащие их собственным нуждам и интересам.

Старайтесь не быть воспринятым в качестве агрессора, личности, доминирующей за счет своего ума, позволяйте другим сохранять собственное достоинство, уважайте их право на индивидуальную точку зрения.

Давайте понять, что в основном вы поддерживаете то, что пользуется уважением у других: ценности, приоритеты, идеалы, традиции, принципы.

Не бойтесь изначально воспринять господствующие требования в организации, когда они не вступают в серьезный конфликт с вашими основными жизненными принципами: это своеобразный «кредит» вашей будущей личной свободы.

Высказывайте свою критику в адрес других с позитивных позиций, с желанием помочь.

Всегда требуйте время на раздумье, чтобы дать ответ по той или иной проблеме: это даст возможность избрать правильный способ действия.

Проблемы руководства творческими личностями существуют не только в креативных компаниях, но и на любом производстве. Например, в отделе маркетинга или продаж, департаменте развития или IT-технологий также работают неординарные, талантливые, творческие люди, и задачи творческого менеджмента заключаются в налаживании взаимодействия с креативными сотрудниками, разрешении возникающих проблем.

Нельзя не согласиться с утверждением, что процесс созидания (креатива) на 90% состоит из рутины, ремесла, которые требуют «Обычного» управления. Но для 10%, на которые приходится творчество, полет, озарение, находка, безусловно, необходим «творческий» менеджмент.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей работе показаны основные направления формирования и развития культуры организации, позволившие сделать следующие выводы, а также дать соответствующие рекомендации.

Культура организации представляет собой систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Авторы рассматривают организацию как социальную систему, т. е. организация состоит из элементов, построенных определенным образом и связанных между собой. Объектом управленческих воздействий в организации является ее формальная структура, которая включает в себя следующие элементы: уровень централизации, конфигурацию, уровень зависимости или связанности частей организации, уровень формализации, уровень стандартизации.

Формирование и изменение культуры организации происходит под воздействием первичных и вторичных факторов. К первичным относят факторы, связанные с особенностями организационного поведения самих менеджеров и выполняемых ими обязанностей. К вторичным факторам, отражающим культуру организации, авторы относят: структуру организации, систему передачи информации и организационные процедуры, внешний и внутренний дизайн и оформление офисных помещений, мифы и истории о важных событиях в организации и ее героях, а также формализованное представление философии управления и смысла существования организации. Все факторы, влияющие на изменение культуры организации, объединены в две группы: экзогенные и эндогенные.

В книге освещены проблемы формирования культуры организации, которые сгруппированы по двум направлениям: проблемы внешней адаптации и выживания и проблемы внутренней интеграции.

Культуре организации рекомендована совокупность параметров: тип, уровень, состояние, открытость культуры, тип руководства, управленческий стиль, конфликтность и другие характеристики. Поскольку все перечисленные параметры являются качественными, то и методы анализа в книге применялись в основном эвристические.

Проведенные авторами исследования показали, что одним из самых слабо развитых видов коммуникаций в современных компаниях являются коммуникации между руководителем и рабочей группой. Рабочей группой в компании выступают сотрудники отделов или участка подразделения. Так, например, финансовый отдел компании поделен на несколько участков: участок расчетов с дебиторами, участок кассы и банк, участок налогообложения и отчетности и т. д. Коммуникации между руководителем и всеми его подчиненными одно-

временно не осуществляются вообще либо осуществляются с определенной периодичностью.

В целях повышения эффективности управления культурой организации разработаны следующие рекомендации:

- обращать особенное внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и сложных изменений в системе и структуре управления;

- скептически относиться к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур;

- понимать значимость важных организационных символов;

- прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализировать, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации;

- периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры, и др.

Процесс изменения культуры организации управления состоит из следующих этапов:

I этап — определение и преодоление первоначального сопротивления и умение заставить людей принять новый образ мыслей, необходимый для осуществления изменения;

II этап — осуществление изменения, что требует очень тщательного планирования;

III этап — обеспечение того, чтобы изменение стало постоянным. Изменение должно быть официально и неофициально закреплено, т. е. необходимо, чтобы заинтересованные люди приняли его и чтобы оно стало частью культуры организации;

IV этап — оценка. Если цели тщательно определены, а способы их достижения четко описаны, то оценка возможна, хотя сделать ее достаточно сложно.

В целях совершенствования культуры организации предложена стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния;

- сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

- разработку специальных предложений и мер.

Для поддержания культуры организации применяются следующие методы: поведение руководителя, заявления, призывы, декларации руководства, реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, обучение персонала, система стимулирования и др.

Для успешной реализации запланированного изменения культуры организации авторами предложены следующие рекомендации:

- создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно;

- определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений;
- оценка планируемой экономии;
- своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом (обучение желательно провести еще до начала реализации проекта), и др.

Предложен механизм изменения культуры организации на основе наставничества, заставляющего стимулировать людей и совершенствовать свою позицию, повышать творчество, производить более качественную продукцию и добиваться получения более высоких прибылей.

Для оценки эффективности культуры организации может быть использован ресурсный показатель эффективности (показатель ресурсоотдачи), который реагирует как на количественные изменения самих производственных ресурсов, происходящие в результате перестройки или совершенствования подсистем управления (в частности, организационной культуры), так и на их качественные изменения и тем самым на изменения величины результата, получаемого вследствие использования указанных ресурсов. Поэтому с величиной производственных ресурсов и характером их использования необходимо увязывать действие факторов, влияющих на элементы системы управления и обеспечивающих тот или иной эффект перестроечных явлений.

Корпоративная культура исследуемых в книге организаций проанализирована в соответствии с методикой Хофштеде и Боллинже по четырем параметрам: дистанция власти, тенденция к избеганию неопределенности, индивидуализм — коллективизм, мужественность — женственность.

Авторы выражают благодарность уважаемым рецензентам за высказанные замечания и пожелания по улучшению структуры и текста рукописи, а также будут признательны за отзывы, критические замечания и полезные советы по дальнейшему исследованию вопросов, отраженных в книге.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА I. ЭТИКА БИЗНЕСА И КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ	
1.1 Этика и хозяйственная культура	8
1.2 Сущность и границы культуры организации	19
1.3 Феномен культуры организации	37
1.4 Типы организационной культуры	50
ГЛАВА II ЭФФЕКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР УСПЕХА КОМПАНИИ	
2.1 Развитие корпоративной культуры — синергетическая цель предпринима- тельской структуры	62
2.2 Формирование корпоративной культуры	75
2.3 Влияние корпоративной культуры на эффективность компании	84
2.4 Эффективная корпоративная культура	94
ГЛАВА III КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК МЕТОД И ИНСТРУМЕНТ КОНТЕКСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	
3.1 Репутационный аудит (диагностика корпоративной культуры компании)	110
3.2 Управление корпоративной культурой	120
3.3 Управление изменениями корпоративной культурой	129
3.4 Корпоративное поведение и управление конфликтами	140
ГЛАВА IV СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ - НОСИТЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	
4.1 Деловая этика и этикет в бизнесе	155
4.2 Формирование организационной культуры человека	163
4.3 Влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности персонала компании	177
4.4 Управление творческим коллективом и талантливыми людьми («творческий» менеджмент)	191
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	201