

Диагностика организационной культуры

*«Культура - это лишь тоненькая яблочная
кожура над раскаленным хаосом».*

(Фридрих Ницше)

В настоящее время в мире бизнеса стали все чаще говорить об организационной культуре как о некотором значимом преимуществе одной организации перед другой. Однако сама по себе частотность употребления этого понятия не сделала его более определенным.

Частично приведем те определения организационной культуры, которые являются самыми распространенными:

1. “Культура – паттерн (шаблон, схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем” (Э.Шейн).

2. “Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их действий. Эти ценностные ориентации передаются через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения” (О.С. Виханский, А.И. Наумов).

3. “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” (Э. Джакус).

4. “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” (Д. Элдридж, А. Кромби).

5. “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” (Х. Шварц и С. Дэвис).

6. “Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли” (К. Голд).

7. “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” (Г. Морган).

8. “Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения” (К. Шольц).

9. “Культура организации - это всё то, что для последней типично: её характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения” (Д. Дреннан).

10. “Культура предприятия - это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами” (Н. Лемэтр).

11. “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” (Э. Браун).

12. “Атмосфера или климат в организации называется её культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации” (М.Х. Мескон).

13. “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” (С. Мишон и П. Штерн).

14. “Культура - это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию” (П.Б. Вейлл).

15. “Организационная культура есть набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность” (Е.Н. Штейн).

Таким образом, организационная культура чаще всего трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами.

Исходя из данных определений можно сказать, что исследование организационной культуры возможно только в междисциплинарном аспекте, на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, организационное поведение, социология, психология, культурология.

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня организационной культуры:

1) поверхностный “символический” уровень: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая

- архитектура здания, мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников.
- 2) подповерхностный уровень объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации.
 - 3) базовый или глубинный уровень – базовые предположения, принимаемые членами организации бездоказательно и в большинстве случаев неосознаваемые.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационной культуры на объективную и субъективную. **Субъективная организационная культура** включает разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. Сюда включают ряд элементов духовной части “символики” культуры: героев организации, мифы, истории об организации и её лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создаёт различия между схожими на вид организационными культурами.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением: здание компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объём пространства, удобства, кафетерий, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды, брошюры и т.п. Всё это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создаёт больше возможностей для нахождения как общего, так и различного между людьми и организациями.

Развитая организационная культура, на наш взгляд, должна иметь ряд особенностей:

1. Культура должна быть ценна; это должно позволить фирме делать дела и вести себя таким образом, чтобы добавлять ценность фирме в виде высоких продаж, низких затрат и т.п. Прекрасное финансовое положение является экономической концепцией; соответственно культура, если она призвана привести к хорошему финансовому положению, должна иметь положительные экономические следствия.

2. Культура должна быть редка; она должна иметь признаки и характеристики, которые не являются общими с культурами большинства других фирм.

3. Культура должна быть неподражаемой: если компания А, например, является поразительно успешной, компания В не может надеяться достичь сопоставимого успеха, делая попытки точно копировать культуру компании

А. Компания В будет всегда оставаться на втором плане, делая подобные усилия.

На формирование организационной культуры, её содержание и отдельные параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. Любая организация существует и развивается в постоянном взаимодействии с окружающим её миром или внешней средой. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой коллективный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы.

Первая - это внешняя адаптация, связанная с тем, что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано.

Вторая - это внутренняя интеграция. Сюда включается то, как работники организации решают свои ежедневные, связанные с работой и жизнью в организации проблемы.

К проблемам внешней адаптации и выживания относятся :

- Миссия и стратегия, главные задачи;
- Специфические Цели;
- Средства, методы, используемые для достижения целей;
- Контроль, установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов;
- Коррекция, типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания.

Проблемы внутренней интеграции:

- Общий язык и концептуальные категории, выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций.
- Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп.
- Власть и статус, установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации.
- Личностные отношения, установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между людьми различных полов, возрастов и т.п., определение допустимого уровня открытости на работе.
- Награждения и наказания, определение желательного и нежелательного поведения.
- Идеология и религия.

Формирование культуры организации связано с внешним окружением: деловой средой в целом, и в отрасли, в частности, с образцами национальной культуры. Внешняя для организации среда состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации, или являющихся потребителями результатов её деятельности (продукции или услуг). Можно выделить следующие основные элементы внешней среды для организаций:

- клиенты, потребители продукции и услуг (рынки сбыта);
- поставщики (рынки ресурсов, в том числе рынок труда);
- конкуренты;

- техника и технология;
- государство;
- общественные организации и группы.

Формирование корпоративной культуры как процесс стратегических изменений (по Курту Левину), проходит последовательно несколько этапов:

1. «размораживание» существующей корпоративной культуры – диагностика, исследование;
2. «перевод в жидкое состояние» - планирование и проведение необходимых изменений;
3. «замораживание» - закрепление результата.

На сегодняшний день существует несколько методов диагностики предприятий по главным параметрам организационной культуры. Перечислим основные:

1. Интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским учёным Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в основу диагностики положили 4 основные характеристики организационной культуры: дистанцию власти, стремление к избеганию неопределённости, индивидуализм- коллективизм и мужественность- женственность.

2. В. Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через семь процессов:

- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвящённость организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса соотносятся с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие три - со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим “ценностную” основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

3. 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 организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;

- одновременное сочетание гибкости и жёсткости в организации.

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

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

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

Данная модель исходит из того, что ценности организационной 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, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

5. 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 трёх измерениях. Поэтому использовалась модель так называемых “конкурирующих ценностей”.

Данная модель включает следующие три измерения:

- Интеграция / Дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения).
- Внутренний фокус / Внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству её внутренних дел (скоординированность и удовлетворённость работников), либо к укреплению положения организации во внешней среде.
- Средства (Инструменты) / Результаты (Показатели): измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой, на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

В российской практике использование методов исследования и коррекции организационной культуры является наиболее важным и плодотворным в следующих областях:

1. Упрочение авторитета и власти первых лиц.
 2. Комплексная организационная диагностика с целью выявления слабых мест в организации деятельности.
 3. Преодоление внутренних конфликтов между профессиональными и иерархическими группами в организации, в особенности при внедрении новых технологий и методов работы или реорганизации существующих.
 4. Диагностика различного отношения к бизнесу и способу его ведения представителями разных национальных культур.
 5. Диагностика различий в ведении бизнеса крупными и небольшими организациями при их взаимодействии друг с другом и выстраивании партнерских отношений.
 6. Выявление внутренних конкурентов и раскола в организации (попытки одних учредителей получить большую власть и участие в бизнесе в ущерб другим, отколоть большую часть организации на себя, увести бизнес организации на себя или на третьих лиц и т.п.).
 7. Реструктуризация организации в саморазвивающуюся и самообучающуюся организацию (рынок поделен, наблюдается жесткая конкуренция, привлечение дополнительных внешних ресурсов маловероятно).
1. Осознание факторов, мешающих росту и развитию менеджеров в организации на всех уровнях – как отдельным лицам, так и управленческим командам.
 2. Преодоление кризисов в отношениях между менеджерами и кризисов личного развития (напр., желание собственников изменить распределение доли участия каждого в бизнесе, необходимость личного самоопределения).

При диагностике важно уметь различать понятия декларируемой и реальной культуры. Первая существует только на бумаге (в виде годовых отчетов, официальной миссии компании, выдвигаемых ею лозунгов и т.п.) и представляет собой желаемое состояние вещей.

Реальная культура, может быть как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей. В последнем случае это может закончиться острейшим конфликтом и в конечном итоге - полным крахом компании.

Опубл. в сб.: PR в изменяющемся мире: региональный аспект: Сборник статей. / Под ред. М.В.Гундарина. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2005. – Вып.2.