

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННОГО КУРСА

ТЕМА 1

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ: ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА», ЭЛЕМЕНТЫ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

Основные понятия и концепции: культура; организационная (корпоративная) культура; структура организационной культуры; сильная и слабая культура; однородность культуры; субкультура и контркультура; концепция организационной культуры Э. Шейна; концепция организационной культуры Т. Питерса и Р. Уотермана; концепция С. Дэвиса; функции организационной культуры.

Основные теоретические подходы к определению понятия «организационная культура»

Культура является одним из самых сложных понятий, что связано, в первую очередь, с его запутанной сложной языковой историей и интересом, проявляемым к изучению данного феномена со стороны исследователей различных дисциплин. Так, например, антропологи и исследователи в области социальных наук (Б. Малиновский, Рэдклифф-Браун) рассматривали культуру как некую целостность, в которой нет «лишних» компонентов. В этом смысле, чтобы мы не рассматривали: ценности, нормы, ритуалы, одежду – это все компоненты культуры, которые выполняют по отношению к ней определенные функции. Подводя итог лингвистического развития слова «культура» за несколько столетий, Л. Г. Ионин выделил четыре его основных смысла:

- абстрактное обозначение общего процесса интеллектуального, духовного, эстетического развития;
- обозначение состояния общества, основанного на праве, порядке, мягкости нравов и т. д.; в этом смысле слово «культура» совпадает с одним из значений слова «цивилизация»;
- абстрактное указание на особенности способа существования или образа жизни, свойственных какому-то обществу, какой-то группе людей, какому-то историческому периоду;
- абстрактное обозначение форм и продуктов интеллектуальной и, прежде всего художественной деятельности: музыки, литературы, живописи и т.д.

Становление и развитие современного бизнеса во многом связано с необходимостью формирования организационной культуры (ОК), способной не только объяснить различные организационные процессы, но и повлиять на эффективность деятельности компаний. Существует много точек зрения относительно понимания феномена организационной культуры. Так, например, Т. Питерс и Р. Уотерман (1984) рассматривают ОК как представление общих ценностей всеми членами организации. У. Тонстелл (1985) описывает культуру как «скопление» общих верований, обычаев, традиций, системы ценностей, норм поведения и форм ведения бизнеса, которые являются уникальными для каждой корпорации. По мнению У. Оучи (1984), культура организации в широком смысле слова представляет собой совокупность символов, церемоний и формирует своеобразный психологический климат данной фирмы. М. Леал (1987) утверждает, что ОК характеризуется традиционным, обычным образом мышления, чувствования, способом принятия решений и реагированием на различные проблемы, с которыми сталкивается организация. Культура также, по мнению исследователя, является связующим звеном, которое объединяет всех членов организации для достижения единой цели посредством создания мифов, символов и некой формы коллективной памяти.

Эдгар Шейн определяет ОК как совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам ¹. Э. Шейн предложил трехуровневую схему рассмотрения организационной культуры, выделив поверхностный, подповерхностный и глубинный уровни.

Познание ОК, как полагает Э.Шейн, начинается с поверхностного уровня, который включает в себя все многообразие видимых внешних фактов: технологию, архитектуру, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т. д. То есть все то, что мы можем воспринимать и ощущать посредством наших органов чувств. На этом уровне легко обнаруживаемые вещи не всегда можно понять и правильно интерпретировать.

¹ Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер., с англ., М.,1999. С. 564.

Чтобы познать ОК глубже, необходимо обратиться к изучению ценностей и верований, разделяемых членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, что составляет второй – подповерхностный уровень. Как правило, в практической деятельности исследователи ограничиваются именно этим уровнем.

Следующий – «глубинный» уровень составляют базовые предположения, которые зачастую сложно осознать самим членам организации. Эти предположения носят скрытый характер и направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты, характеризующие ОК. Таким образом, Э. Шейн сконцентрировал основное внимание на проблемах внутренней интеграции и внешней адаптации.

Ч. Хэнди и Р. Харисон рассматривают культуру как вид «корпоративной идеологии», которая проявляется на основе четырёх основных факторов:

- способе мышления;
- отношении власти внутри организации;
- форм влияния и способов изменения;
- инструментов мотивации и вознаграждения.

На основе данных факторов Р. Харисон и затем Ч. Хэнди разработают типологию корпоративной культуры: культура власти, культура роли, культура труда, культура личности.

М. Менгузато и Х. Ренау (1991) определяют культуру как совокупность ценностей, верований, действий, ожиданий, которые являются общими для всех или по крайней мере для большинства членов организации (от самого высокого уровня управления до самого низкого) и оказывают влияние на их поведение в рамках их работы.

Организационная культура предполагает интеграцию макрокультур (национальной, региональной) и микрокультур, или субкультур, различных подразделений (групп).

А. Петтигрю определяет культуру как систему общепринятых смыслов, существующих в определённой группе, в определённое время, как совокупность определённых ограничений, устойчивых форм, настроений и образов, которая интерпретирует ситуацию для индивида.

Таким образом, четко прослеживаются два подхода к пониманию феномена «организационная культура»: ОК есть атрибут организации, то чем она отличается от других, и ОК есть отражение сути самой организации, ее истории становления, особенностей социокультурной среды, в которой происходит процесс ее формирования.

Под организационной культурой будем понимать – систему материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, воспринимаемую всеми членами организации, отражающих ее индивидуальность, которая проявляется в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Несмотря на все многообразие подходов и определений понятия «организационная культура», практически все исследователи сходятся во мнении относительно основных характеристик ОК, среди которых можно выделить:

- традиционно наблюдаемые формы поведения;
- нормы;
- доминирующие ценности;
- философия;
- правила поведения;
- организационный климат;
- символы и знаки;

Уровни изучения элементов организационной культуры.

1–й подход. Исходя из существующих подходов, можно определить два основных уровня изучения ОК: макро-уровень и микро-уровень. В первом случае рассматриваются отношения между культурой организации и ее субъектным внешним окружением, а во втором – исследуются собственно внутренние элементы ОК.

Субъекты внешней среды:

- клиенты;
- конкуренты;
- государство;
- общественность;
- акционеры;

Элементы внутренней среды:

- ценности основателей компании;
- ценности (теоретические, эстетические, экономические, социальные, политические, религиозные);
- верования и табу;
- нормы;
- символы и знаки;
- обряды, ритуалы, церемонии;
- мифы, саги, легенды, истории;

Каждая организация рассматривается в рамках своего ситуационного окружения. Используя взаимосвязанность своих внутренних элементов, она транслирует определенный образ, который должен вызвать желаемую реакцию и соответствующее поведение по отношению к той или иной компании. Так, например, логотип компании может передавать чувство динамизма или стабильности. Слоган также может сказать много о компании, хотя состоит из небольшого количества слов. Например, «IBM – означает сервис», Белгазпромбанк «Энергия газа – энергия денег». Большое значение для внешнего окружения имеет внутренний интерьер помещения, который может в определенной степени передать идеологию компании: консервативная и традиционная, или современная и чувствительная к нововведениям.

2-й подход. В отечественной социологии труда основной акцент делался на материальных и духовных характеристиках культуры. Таким образом внимание уделялось понятиям «культура производства» и «культура труда»².

Культура труда рассматривалась как система, функционирование и развитие которой обеспечивает определенное социальное качество трудового процесса. Культура труда как явление относилась непосредственно к личности рабочего (профессионализм, образованность, компетентность, дисциплинированность и т. д.).

Культура производства воспринималась как сложное явление, которое охватывает человека, культуру, науку, технику, производство. Структура культуры производства включала в себя: культуру условий труда, культуру средств труда и трудового процесса, культуру межличностных отношений, культуру управления, культуру работника.

На основе данного подхода В. А. Спивак выделил два основных среза в понимании организационной культуры:

1. Материальная культура

- культура средств труда;
- культура условий труда и производства;
- культура трудового процесса.

2. Духовная культура:

- глубинная составляющая: культура управления;
- внутренняя составляющая: культура личности и культура коммуникаций;
- внешняя составляющая: социальная ответственность, отношение к клиентам, отношение к акционерам.

² Спивак В. А. Корпоративная культура. Спб., 2001. С. 74.

Проблема однородности культуры.

Существует мнение, что ОК всегда однородна. Действительно, смысл этого понятия предполагает восприятие ценностей и норм всеми членами организации. Однако не все это делают в одинаковой степени. В этой связи правомерно говорить о существовании доминирующей культуры и субкультуры.

Доминирующая культура представляет собой совокупность некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации. Например, большая часть служащих авиакомпании Southwest Airlines одобряют такие ценности, как трудолюбие, лояльность по отношению к своей компании и преданность идее качественного обслуживания пассажиров. Основные ценности корпорации McDonalds – высокое качество, квалифицированное обслуживание и чистота. В доминирующую культуру входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, то, что отличает одну организацию от другой.

Субкультура также имеет большое значение в деятельности организации. Она представляет собой свод норм и ценностей, которые разделяет меньшинство членов организации. Субкультуры могут являться, с одной стороны, следствием усложненной организационной структуры и многочисленности корпорации, а с другой – следствием возникающих проблем. Исходя из этого, можно выделить две диаметрально противоположные роли субкультуры в организации: позитивная или поддерживающая доминирующую культуру и негативная, способствующая ее ослаблению, а в некоторых случаях входящая в конфликт с общими ценностями и целями организации. При наличии определённого потенциала развиваются новые нормы и образцы поведения, которые ранее не привносились в организацию, и в результате возникает новая более сильная культура.

Культура, которая упорно отвергает все то, что было создано организацией, называется контркультурой. Можно выделить три основных вида контркультуры:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

Контркультуры в организации проявляются в ситуации когда, существующие ценности и условия труда не удовлетворяют полностью потребности членов коллектива.

Сильные и слабые культуры.

Силу организационной культуры определяют три основных фактора:

- 1) фактор лидерства;
- 2) фактор разделяемости;
- 3) фактор интенсивности.

Сильная организационная культура часто формируется сильными лидерами. Культура General Electric, например, складывалась под воздействием условий рынка, конкуренции, личности главного исполнительного директора Джека Вельха. На культуру корпорации Walt Disney повлияли идеи и воображение ее основателя Уолта Диснея³. Основная идея опыта этих компаний состоит в создании положительных образов, в воспитании у своих сотрудников чувства гордости, признательности, мотивирование сотрудников работать наиболее эффективно на благо корпорации. Такой метод особенно популярен в японской системе менеджмента.

Разделяемость определяет степень, в которой члены организации признают основные ценности компании. Степень разделяемости зависит от двух основных факторов: осведомленности работников и системы поощрения. Для того чтобы члены организации разделяли ценности, они должны о них знать или ориентироваться в них. Попадая в новую компанию, человек знакомится с ее структурой, философией, методами работы, правилами поведения, узнает людей и через некоторое время начинает ориентироваться в ее основных ценностях.

Степень разделяемости зависит также и от системы поощрения. Когда в организации принята система продвижения по службе, повышения зарплаты, признания заслуг сотрудников, разделяющих её основные ценности, это помогает другим работникам лучше их осознать. Например, компания Holmark Cards inc. входит в список ста наиболее привлекательных американских компаний. Holmark поощряет своих сотрудников путём предоставления им возможности участвовать в распределении прибыли компании.

Степень интенсивности является результатом воздействия системы вознаграждений. Если сотрудник осознает, что его вознаграждение зависит от качества его работы, то он будет делать все для того, чтобы как можно лучше справиться со своими обязанностями. В любой организации важно как моральное, так и материальное вознаграждение.

Функции организационной культуры.

1-й подход. Используя подход Э. Шейна к изучению ОК, выделим:

- 1) функции ОК с точки зрения внешней адаптации;

³ Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ., М., 1999. С. 567.

- 2) функции ОК с точки зрения решения проблем внутренней интеграции.

С позиции внешней адаптации организационная культура выполняет следующие функции:

- 1) порождает согласие относительно «миссии» организации, подтверждая тем самым право на существование организации;
- 2) порождает согласие относительно целей организации;
- 3) порождает согласие относительно способов достижения целей;
- 4) порождает согласие относительно выбора критериев для оценки результатов;
- 5) способствует согласованному выбору средств и стратегий коррекции необходимых процессов (в случае не достижения цели).

С позиции перспективы решения проблем внутренней адаптации, организационная культура выполняет следующие функции:

- 1) обеспечивает организацию системой общих концептуальных категорий и языка;
- 2) открывает путь к созданию границ группы и определенных барьеров или защитных механизмов, например, критерии включения и исключения из группы;
- 3) вырабатывает критерии установления авторитета, власти, статуса и т. д.;
- 4) вырабатывает нормы для регулирования межличностных отношений в организации;
- 5) обеспечивает критерии распределения поощрений и наказаний;
- 6) вырабатывает нормы поведения в организации.

2-й подход. Основываясь на общих функциях культуры, В. А. Спивак выделил следующие функции ОК:

- 1) воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- 2) оценочно-нормативная функция;
- 3) регламентирующая и регулирующая функции;
- 4) познавательная функция (познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива и т. д.);
- 5) смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
- 6) коммуникационная функция – через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры

обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие;

- 7) функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
- 8) рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней, разделения ее ценностей.

Резюме

Организационная культура – система материальных и духовных ценностей, присущих данной организации, взаимодействующих между собой воспринимаемых всеми членами организации, отражающих ее индивидуальность, которая проявляется в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Несмотря на все многообразие подходов к феномену «организационная культура», практически все исследователи сходятся во мнении относительно основных характеристик организационной культуры. Среди них можно выделить: традиционно наблюдаемые формы поведения, нормы, доминирующие ценности, философию, правила поведения, организационный климат, символы и знаки.

Понятие организационной культуры предполагает восприятие ценностей и норм всеми членами организации. В силу того, что все её члены не в одинаковой степени поддерживают организационную культуру, правомерно выделение доминирующей культуры, субкультуры и контркультуры.

Организационная культура может рассматриваться как сильная и слабая. Сила культуры определяется: личностным фактором руководителя, степенью разделяемости и степенью интенсивности.

Организационная культура выполняет целый ряд функций как с позиции решения проблем внутренней интеграции, так и с позиции внешней адаптации.

Дидактические материалы к интенсивным аудиторным занятиям

Семинар 1. Культура организации: содержание и основные функции

Вопросы для обсуждения:

1. Основные подходы к определению понятия «организационная культура».
2. Роль культуры в системе деятельности организации (на примере различных компаний).
3. Функции организационной культуры.
4. Факторы, влияющие на формирование культуры организации.
5. Понятие «субкультура» и ее роль в организации. Сильная и слабая культура: характеристика и перспективы развития.

Материалы для обязательного изучения

1. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. 1996. №7. С. 47 – 55. (см. Приложение)
2. Бобахо В. Культ культуры // Советник. 1997. № 10 (см. Приложение)

Тематика докладов и рефератов.

1. Организационная культура корпорации «Херох».
2. Организационная культура корпорации «Sony».
3. Организационная культура корпорации «IBM»

Литература:

- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.
- Багиев Г. Л., Томилов В. В., Чернышева З. А. Маркетинг и культура предпринимательства. СПб., 1995.
- IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. Пер. с ан. М.: Наука, 1990.
- Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с ан. М., 1999.
- Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. Пер. с ан. М., 1984.
- Радугин А. А. Основы менеджмента. М., 1998.
- Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001.
- Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.

ТЕМА 2

**НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА И КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ:
ПРОБЛЕМА ВЗАМОСВЯЗИ**

Основные понятия и концепции: национальная культура; глобализация; концепция Г. Хофстеда; концепция Р. Льюиса; концепция Г. Лейна и Дж. Дистефано; концепция У. Оучи.

Национальная культура и процесс глобализации

«Мы уверены, что мыслим самостоятельно и свободно, но на самом деле, подобно американским летчикам, попавшим в плен во Вьетнаме и в Северной Корее, подвергаемся основательной промывки мозгов. Коллективное программирование в нашей культуре, которое начинается с пеленок, развивается в детском саду, школе и на работе, утверждают нас во мнении, что мы нормальны, а другие эксцентричны»⁴.

Влияние национальной культуры на организацию и ее культуру очевидно, поскольку нет такой структуры, которая бы развивалась в рамках некоего закрытого пространства. Национальные ценности, обычаи и традиции, национальное понимание таких характеристик, как время и пространство, накладывают свой отпечаток на формирование ценностных ориентаций человека, его мировоззрения, и соответственно данное понимание привносится и в организацию.

Особое внимание к проблеме кросс-культурных исследований (основаны на сравнении убеждений, установок различных культурных групп и национальностей) обусловлено одной из характеристик современной эпохи – процессом глобализации экономики. Уже к началу 1990-х гг. не менее 30 % глобального валового продукта производилось совместными предприятиями. В этой связи все труднее становится определить национальную принадлежность различных товаров и услуг. Еще С. Н. Булгаков в своей работе «Философия хозяйства» высказывал идею о едином мировом хозяйстве. Эта идея не имела достаточной доли обоснованности в начале XX века, поскольку была построена на основе концепции духовного единства людей. В настоящее время рост транснациональных корпораций является одним из факторов, который может служить в некотором роде подтверждением наметившейся тенденции. Глобализация – процесс возрастания значения международных транзакций компании в сравнении с внутренними, уменьшение значения государственных границ как барьеров на пути потоков товаров и услуг, что находит выражение в возрастающих объемах торговли информационными продуктами, передаваемыми электронным способом.

⁴ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М., 1999. С. 50.

Менеджеры всех компаний ощущают воздействие культурного контекста страны, в которой они работают. Понимание культурных особенностей различных стран положительно сказывается на процессе управления компанией и эффективности ее деятельности, адекватного реагирования на предложения иностранных партнеров. Однако даже в одной стране можно найти компании с различными организационными культурами, например, Apple и IBM в США, Sony и Mitsubishi в Японии.

Концепция Гирта Хофстеда

Голландский ученый Гирт Хофстед в 1980 г. провел исследование установок одной из первых глобальных компаний – IBM⁵. Он определяет культуру как коллективное программирование человеческого сознания, определяющее реакцию работников на происходящие на рабочем месте события, и выделяет четыре основных ее аспекта: дистанция власти, стремление избегать неопределенности, индивидуализм/коллективизм, мужественность/женственность.

Дистанция власти – аспект, определяющий, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. Способ распределения власти и полномочий, а также восприятие неравенства являются одной из отличительных особенностей национальных культур. В некоторых странах отношения между начальником и подчинённым воспринимаются как проблема, сущность которой состоит в желании членов организации занять доминирующую позицию, возникновении противодействия со стороны подчиненных, неприятие жестких формальных требований. Все это в определенной степени сказывается на деятельности организации в целом. В числе стран с наибольшей дистанцией власти Г. Хофстед выделяет Бельгию, Францию, Аргентину, Бразилию, Испанию, а с наименьшей – Швецию, Великобританию, Германию.

Неприятие неопределенности – аспект, который относится к характеристики степени комфортности людей в неопределённых ситуациях, когда они не способны предсказывать будущее. Существуют культуры, в которых традиционной нормой поведения является следование правилам и принятым инструкциям. В некоторых странах принято достаточно лояльное отношение к двусмысленным фразам и неопределенности в работе, очевидно, что такой подход требует проявления инициативы со стороны служащих и позволяет в большей степени реализовывать творческий потенциал. Нетерпимость к

⁵ См.: Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер с англ., СПб. 1999. С. 117.

неопределенности характерна для стран Латинской Америки, Латинской Европы и Среднеземноморских стран, Японии и Кореи. Высокая степень неопределённости – для большинства англоязычных и северных государств (Великобритания, США, Канада и Австралия). Средней толерантностью отличается Германия.

Индивидуализм/коллективизм. Индивидуализм присущ обществам, по мнению Г. Хофстеда, характеризующимся свободными связями между индивидуумами, когда каждый заботится о себе и своей семье. Коллективизм – отличительная черта сообществ, в которых индивиды с момента своего рождения интегрированы в сильные сплоченные группы, защищающих их всю оставшуюся жизнь в обмен на беспрекословную преданность. В обществах такого типа акцент делается на коллективные действия, взаимную ответственность и взаимопомощь. К таким странам относится Япония, некоторые страны Латинской Америки и Азии. В других сообществах приоритет отдается индивиду, несущему полную ответственность за свое положение и за результаты своей работы (США, Австралия, Великобритания и Канада).

Мужественность/женственность. Данный элемент, выделенный Г. Хофстедом, предполагает применение гендерного подхода к исследованию культур различных стран. Содержание его включает в себя выделение в обществе социальных ролей, предназначенных для мужчин и женщин. Мужественность – характеристика общества, в котором социальные роли четко определены, например, мужчины должны быть настойчивыми, жесткими и ориентированными на достижение материального успеха, в то время как женщины должны быть нежными и скромными хранительницами очага и отвечать за качество жизни. Женственность – характеристика общества, в котором социальные роли полов частично совпадают (например, и мужчины и женщины должны быть скромными и отвечать за качество жизни). Г. Хофстед считает, что одна из основных характеристик общества – положительная оценка настойчивого (которое он называет мужественностью) или сдержанного, умеренного в притязаниях поведения (женственность). И среди мужественных и среди женственных стран есть богатые и бедные. В этой связи мужественность не коим образом не связана с экономическим богатством. К женственным странам, по классификации Г. Хофстеда, относятся Швеция, Норвегия, Нидерланды и Дания, а к мужественным – Япония, Австрия, Германия, Италия и США.

Результаты исследования Г. Хофстеда характеризуют существующие в различных национальных культурах установки и, в определенном

смысле, могут быть использованы для прогноза реакции населения регионов, в которых планируется деятельность транснациональных корпораций (ТНК). В этой связи менеджеры должны уделять особое внимание повышению уровня культурной осведомленности. Проблемными областями культурной осведомленности являются:

- вещи, узнаваемые подсознательно;
- стереотипы;
- социальные подгруппы.

Концепция Ричарда Льюиса

Ричард Льюис, специалист по изучению кросс-культурного взаимодействия, предлагает весьма оригинальный подход к решению одной из самых сложных культурологических проблем – выбор критерия для компаративного анализа культур ⁶. Он вводит критерий времени как способ объективного измерения реальности. На основе этого критерия Р. Льюис все мировые культуры делит на три типа:

1) Моноактивные – культуры, в которых принято планировать свою жизнь, составлять расписания, организовывать свою деятельность в определенной последовательности, заниматься только одним делом в данный момент. К данной группе принадлежат немцы и швейцарцы.

2) Полиактивные – подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности, значимости того или иного мероприятия в данный момент. Представители данного типа: итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

3) Реактивные – культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и спокойно слушать собеседника, осторожно реагируя на предложения другой стороны. Представители этой категории – китайцы, японцы и финны.

Рассмотрим данную типологию исходя из следующих параметров:

- сбора информации;
- отношение к пространству и времени;
- статус и лидерство;
- коммуникативные паттерны;
- язык телодвижений.

Взаимодействие между людьми, которые значительно отличаются друг от друга включает в себя не только непосредственное общение, но и

⁶ См.: Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: Пер. с англ. М., 1999.

процесс сбора информации. Р. Льюис выделяет культуры, ориентированные на диалог, и культуры, ориентированные на безличный сбор информации.

К культурам, ориентированным на диалог, можно отнести практически все романоязычные народы, а также арабов и индийцев. Они обладают достаточным количеством информации, собранной через личные каналы еще до обсуждения той или иной проблемы со своими партнерами по бизнесу. Арабы и португальцы, например, будут хорошо осведомлены о связанных со сделкой фактах, поскольку они уже обсудили и распространили её в кругу своих друзей, знакомых по бизнесу, родственников. Японцы (которые по типологии относятся к слушающим культурам) могут быть лучше информированными, поскольку общество, или как его принято называть «общество-паутина», вовлекает их в сложную информационную сеть, которая включает в себя школу, колледж, университет, клубы дзюдо и карате, разветвленные электронные системы, семейные и политические связи. Люди из ориентированных на диалог культур, например французы или испанцы, могут впасть в раздражение когда американцы или швейцарцы при встречах апеллируют к формальному языку цифр и фактов. Француз не будет испытывать доверия к сделке, если не будет иметь достаточное количество времени на развитие соответствующих отношений с клиентом, от которого зависит успех дела. В культурах ориентированных на диалог, считается естественным, если, увольняясь, менеджер уводит за собой клиентов и коллег, поскольку они развили определенную систему взаимоотношений.

Большинство успешных экономических систем, за исключением Японии, сложились в культурах, ориентированных на формализованную информацию и использующих системы ее обработки. Япония хотя и ориентирована на диалог, использует при этом огромное количество печатной информации.

Интенсивное развитие общества диктует и свои условия относительно получения информации. Мы все больше обращаемся к использованию современных информационных технологий и к формализованной информации. В табл. 1 представлено ранжирование культур, ориентированных на получение информации из формализованных источников, и культур, ориентированных на получение информации из живого диалога.

Таблица 1

Культуры, ориентированные на диалог, и культуры, ориентированные на формализованное информирование*

№ п/п	Народы
1	Латиноамериканцы
2	Итальянцы, испанцы, португальцы, французы, средиземноморские
3	народы
4	Арабы, африканцы
5	Индийцы, пакистанцы
6	Чилийцы
7	Венгры, румыны
8	Славяне
9	Меньшинства в США
10	Жители страны Бенилюкса
11	Британцы, австралийцы
12	Скандинавы
13	Североамериканцы, новозеландцы, южноафриканцы, немцы

***Источник:** Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: Пер. с англ. М.: Дело, 1999. С.80.

Понятие времени разными культурами воспринимается по-разному. Более строгое отношение к этой категории наблюдается у моноактивных культур, так как они ориентированы на выполнение определенного дела в конкретный момент времени. Например, для американцев время – это деньги. Причем в полном смысле этого слова. Американцы – люди действия. Они мало внимания уделяют прошлому и думают о насущных проблемах. Понятие времени измеряется в деньгах: то, что ты можешь заработать и то, что ты потерял, не выполнив определённую задачу. Для представителей моноактивного типа культуры время – линейно, оно должно быть последовательно разбито на части, причем каждому отрезку соответствует необходимость выполнения определенной задачи. Представители этого типа культуры не могут себе представить, как можно выполнять несколько дел одновременно. Такой подход логичен только, когда мы применяем его к моноактивным культурам.

Представители полиактивной культуры не придают большого значения пунктуальности и расписанию. Распределение дел происходит по степени их привлекательности. Для полиактивных народов межличностное взаимодействие – наилучшая форма инвестирования

* Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе: Пер. с англ. М., 1999. С. 80.

времени. Для них не важно назначенное время, а важна сама встреча. Если вы договорились с испанцем встретиться в 9.00, то это не означает, что именно в это время он будет вас ждать. Возможно, вам придется быть более терпеливым и немного подождать его.

Итак, для моноактивных культур время – линейно, для полиактивных время привязано к событиям и людям, а вот для реактивных культур, к которым в большинстве своем относятся страны Востока, время – циклично. Каждый день встает солнце, и каждый день оно садится, время года следует одно за другим. Этот цикл продолжается постоянно. «Когда бог создал время, Он создал его достаточно», – так говорят на Востоке, где совершенно иное понимание реальности. Западный человек привык быстро принимать решения и этого же требует от своего партнера. Но для Востока это немыслимая ситуация. Восточный человек никогда не даст скорополительного ответа, не взвесив все плюсы и минусы предстоящего договора. Причем на результат принятия решения большое влияние оказывает прошлое, создающее определенный контекст.

Понятие организации и соответственно понятие лидерства также имеют свою специфику у различных культурных групп. Так, например менеджеры в моноактивных культурах будут демонстрировать и приобретать технические умения, опираться в своей работе на факты и логику, а не на чувства и эмоции. Концентрируя внимание на конкретной задаче, сделке, менеджеры будут требовать того же и от своих подчиненных. Они в большей степени организованы и досконально планируют свою деятельность.

Полиактивные менеджеры по своим психологическим характеристикам в большей степени являются экстравертами и в своей работе полагаются на красноречие и умение убеждать, используя все тонкости языка. Они наиболее эмоциональны во взаимодействии с другими людьми и стараются развивать контакт до необходимого, по их мнению, предела.

В реактивных культурах лидеры также ориентированы на людей, но управляют с помощью знания, терпения и спокойного контроля. Они проявляют скромность и вежливость, несмотря на свое признанное превосходство. Умение создавать гармоничную атмосферу для работы в команде также является одной из отличительных характеристик представителей данного типа культуры. Члены организации хорошо знакомы с традициями и историей компании благодаря принятой системе пожизненного найма.

Язык как средство коммуникации служит не только для передачи информации, но и отражает национальный характер. Р. Льюис отмечает, что французский язык – это живой язык, логичный, хорошее средство для спора и отстаивания собственной точки зрения. Virtuозное владение искусством дискуссии позволяет сбивать с толку и загонять оппонента в угол. Англичане прибегают главным образом к оговоркам, они умеют быть неопределёнными и стараются избегать конфронтации. Англичанин будет стараться выдерживать спокойный тон, пытаться оставаться сдержанным в любой ситуации. Испанский язык – это язык красноречия, причем всегда сопровождающийся жестикуляцией и мимикой лица. Большое значение для испанцев имеет также тембр голоса и интонация. Американская речь более живая и отличается определённой долей сарказма. Одной из характерных черт американцев является склонность к преувеличению. Для японцев язык – средство коммуникации, но сами по себе слова не передают смысла сказанного. То, что японцы хотят сказать и что они чувствуют, обозначается манерой обращения к собеседнику: улыбки, вздохи, паузы, ворчание и т. д.

Таким образом, язык как средство коммуникации в силу своей национальной специфики способен воздействовать на собеседника.

Для многих культур язык телодвижений не менее важен, чем обычная речь. В некоторых случаях он являет собой дополнение к сказанному. К таким культурам относятся практически все романоязычные народы, народы Африки и Ближнего Востока. Другие же народы, такие как японцы, китайцы, финны, практически исключили явный язык телодвижений из своей коммуникации.

Модель Г. Лэйн и Дж. Дистефано.

В основе построения данной модели определения влияния национального на организационную культуру лежат шесть переменных, которые понимаются как проблемы, с которыми сталкивается общество на протяжении своей истории. В разных культурах по-разному подходят к их решению. Эти пути решения названы «вариациями в ценностных ориентациях».

Переменные, выделяемые в модели:

- отношение человека к природе;
- ориентация во времени;
- вера о природе человека;
- ориентация на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентация в пространстве.

Модель Г. Лэйна и Дж. Дистефано, предполагает, что каждая из

указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры, преобладающей в данном обществе.

Модель У. Оучи.

На основе сравнительного анализа американской и японской системы управления, У.Оучи выделил организации, которые сложились в американских условиях, но обладают многими характерными чертами японских фирм, организации типа «Z». Одной из отличительных особенностей является философия компании – подход ко всему комплексу функций, осуществляемых в рамках ее деятельности, это специфичная база организации управления. Суть, которой, заключается в следующем:

- прибыль рассматривается не как самоцель, а как вознаграждение фирме «если она продолжает производить истинные ценности для своих заказчиков, способствовать росту своих сотрудников и нести ответственность как коллективный гражданин»⁷;
- принятие решений происходит коллегиально. Именно коллегиальный процесс выступает в качестве механизма, который обеспечивает распространение информации и взглядов внутри организации и вместе с тем играет некую символическую роль «рупоров» согласованных намерений фирмы. Принятие решений – процесс коллегиальный, однако ответственность носит индивидуальный характер;
- отношение между людьми построены, как правило, на неформальной основе, и организованы таким образом, что все члены организации могут общаться друг с другом независимо от иерархической позиции. Большое значение для укрепления «целостности» организации имеет проведение совместных мероприятий;
- эгалитарность – центральная часть организации типа «Z». Содержание данной характеристики сводится к способности человека действовать по своему усмотрению и работать автономно, без контроля, на основе доверия со стороны руководителя.

Нужно сказать, что организация типа «Z» близка по своей природе к

⁷ Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 1984. С. 85.

клановой культуре, которую выделял У. Оучи. Позитивные характеристики американской и японской систем управления, которые сложились в рамках данных культур, позволили У. Оучи выделить практически идеальный тип организации с культурой, которая впитала в себя традиции двух противостоящих друг другу культур.

Проблема культурной осведомленности

Влияние национальной культуры на формирование культуры организации и происходящий в обществе процесс экономической глобализации приводит к постановке новой проблемы – проблемы культурной осведомленности. Человек, попадающий в чужую страну, часто испытывает, так называемый «культурный шок», общее потрясение от новой культуры, ему незнакомой из-за того, что ему приходится изучать широкий набор новых культурных ценностей, ожиданий. Люди, начинающие работать в совершенно иной культуре, могут проходить несколько этапов адаптации:

- восторжение отличиям культуры;
- разочарование и депрессия (вход в фазу культурного шока);
- постепенная адаптация к новым условиям.

Некоторые страны имеют много общего благодаря тому, что обладают более или менее одинаковыми атрибутами культуры, это касается языка, географического положения, этнической принадлежности, уровня экономического развития. В табл.2 приведено распределение стран по группам по критерию идентичности культурных ценностей, выявленных в результате культурологических исследований.

Таблица 2

Синтез стран
на основе схожих атрибутов культуры

Группы	Страны
Ближневосточные	Турция, Иран, Греция
Арабские	Бахрейн, Кувейт, Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия, Оман
Дальневосточные	Малайзия, Гонконг, Филиппины, Тайвань, Тайланд, Сингапур, Индонезия, Вьетнам
Латиноамериканские	Аргентина, Венесуэла, Мексика, Чили, Перу, Колумбия
Романские европейские	Франция, Бельгия, Италия, Испания, Португалия
Англоязычные	США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Ирландия, Южная Африка
Германоязычные	Швейцария, Германия, Австрия
Скандинавские	Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания

*Источник: Дэниелс Джон. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. М., 1994. С. 100.

Нужно отметить, что не все компании нуждаются в одинаковом уровне осведомленности о культуре другой страны. Так как компания обычно постепенно расширяет зарубежные операции, она может одновременно повышать и уровень знаний культурных факторов.

Контакты между культурами становятся все более широкими, и все более схожие методы применяются для производства различных продуктов в глобальном масштабе. В результате малые культурные группы поглощаются доминирующими национальными группами. В то же время возникновение субкультур внутри стран может происходить благодаря притоку в них людей других национальностей. Одним из направлений развития культур является их сближение по некоторым аспектам. Несомненно, отдельные организации становятся все более похожими в том, что они производят и какими технологиями пользуются. Таким образом, некоторые материальные факторы приобретают характер универсальных, однако способы, при помощи которых люди сотрудничают, способы управления, возможно, останутся специфичными для каждой культуры.

Вместе с тем существует еще одна проблема, которая является следствием процесса глобализации, – это возможность возникновения полицентризма и этноцентризма. Полицентризм предполагает чрезмерное внимание к национальным особенностям и различиям, что в определённой ситуации может негативно сказаться на процессе ведения бизнеса. Сущность этноцентризма заключается в совершенно обратной реакции – недооценивании национальных различий и приоритете отечественных ценностей. И в первом, и во втором случае существует опасность для организаций, которые выходят на мировой рынок, связанная как с результатами экономической деятельности, так и с удовлетворенностью и психологической стабильностью всех членов корпорации: от управленческой верхушки до простых служащих.

Резюме

Организационная культура развивается в рамках определенной социокультурной среды и испытывает на себе воздействие национальных особенностей.

Различия в традициях, ценностях, языке нации, в физических характеристиках (цвет кожи, рост и т. д.) накладывают свой отпечаток на процесс внутриорганизационных и внешних коммуникаций.

Повышение внимания к кросс-культурным исследованиям связано в первую очередь с процессом экономической глобализации.

Полицентризм и этноцентризм – это две крайности, которые преследуют организации, вышедшие на мировой экономический рынок, например ТНК, являющиеся следствием процесса экономической глобализации.

В сфере бизнеса учет национальных особенностей имеет большое значение, поскольку «культурная некомпетентность» может повлиять на ход ведения переговоров и на эффективность деятельности организации в целом.

С учетом всего вышесказанного следует обратить внимание на подготовку такой категории менеджеров, как менеджеры-экспатрианты.

Дидактические материалы к интенсивным аудиторным занятиям

Семинар 2. Организационная культура в контексте национальной культуры

Вопросы для обсуждения:

1. Национальная и организационная культура: проблема преемственности и различий.
2. Культура высокого и низкого контекста: основное различие.
3. Перспективы развития организационной культуры в контексте процесса глобализации.
4. Функции менеджеров-экспатриантов.
5. Культурный шок: определение и стадии развития.
6. Основные исследования в области национальной культуры и ее влияния на формирование организационной культуры (исследования Г. Хофстеда, Р. Льюиса, Э. Лорана).
7. Восток и Запад: особенности организационной культуры.

Реальные ситуации для обсуждения:

Джон Хиггинс⁸

Леонард Прескотт, вице-президент и главный управляющий компании

⁸ Дэниелс Джон. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. М., 1994. С. 109.

"Уивер-Ямазаки Фармась-ютикал" (Weaver-Yamazaki Pharmaceutical) в Японии, считал, что его заместитель Джон Хиггинс все менее эффективно представляет интересы своей американской материнской компании из-за его чрезмерной адаптации к японской культуре.

"Уивер Фармасьютикал", проводящая обширные международные операции, была одной из крупнейших фармацевтических фирм. Ее конкурентоспособность сильно зависела от научных исследований и разработок. Сбытовая деятельность в Японии началась в начале 30-х годов через "Ямазаки Фармасьютикал" – основного производителя медикаментов и химических веществ в Японии. Вторая мировая война разрушила торговлю, но "Уивер" возобновила экспорт своих товаров в Японию в 1948 г. и захватила значительную долю рынка. Чтобы подготовиться к острой конкуренции со стороны японских производителей в ближайшем будущем, "Уивер" решила начать местное производство некоторых своих товарных серий. В 1953 г. фирма начала предварительные переговоры с "Ямазаки", которые завершились созданием находящейся в совместном владении и управлении производственной дочерней компании в 1954г.

Совместными усилиями обеих материнских компаний их дочерняя компания вскоре начала выпуск достаточно широкого ассортимента продукции для удовлетворения потребностей японского рынка в общеупотребимых лекарствах. Импорт из США был ограничен специализированными лекарствами. Компания проводила значительный объем научно-исследовательских и опытных работ собственными силами при общей координации через совместный комитет обеих материнских компаний, призванный устранять ненужное дублирование усилий. Дочерняя компания выпустила много новой продукции, часть которой была успешно реализована в США и других странах. "Уивер" рассматривала японское направление как одно из своих наиболее удачных зарубежных предприятий. Она считала, что у компании блестящие перспективы, особенно с учетом постоянного повышения уровня жизни в Японии. Дочернюю компанию возглавлял Шозо Сузуки, который, будучи исполнительным вице-президентом "Ямазаки", а также президентом нескольких других дочерних компаний, ограничивал свое участие в "Уивер-Ямазаки" определением основной политики. Повседневной деятельностью руководил Прескотт, которому помогали Хиггинс, а также несколько японских директоров. Хотя еще ряд американцев был направлен на предприятие, они занимались научными исследованиями и разработками и не имели обязанностей по общему управлению компанией.

Компания "Уивер" проводила политику перемещения служащих американского происхождения с одного зарубежного поста на другой с нерегулярными командировками в международный отдел главной конторы. Каждое назначение обычно длилось от трех до пяти лет.

Поскольку имелось ограниченное число экспатриантов, кадровая политика была достаточно гибкой, чтобы позволить работнику при его желании остаться в стране на неопределенное время. Несколько экспатриантов оставались на одних и тех же зарубежных постах свыше десяти лет.

Прескотт сменил на посту бывшего главного управляющего, который проработал в Японии шесть лет. Прескотт обладал большим опытом международной работы, пробыв большую часть своей 25-летней карьеры в компании на должностях, связанных с зарубежными операциями. Он служил в Индии, на Филиппинах и в Мексике, а также провел несколько лет в международном отделе главной конторы. Он с воодушевлением взялся за расширение деятельности в Японии. После двух лет работы в стране Прескотт был доволен прогрессом, которого достигла компания, и испытывал чувство удовлетворения от создания безотказно функционирующей организации.

Однако его стали беспокоить заметные изменения в манере поведения и мышлении Хиггинса. Прескотт почувствовал, что Хиггинс впитал и усвоил японскую культуру до такой степени, что потерял американский способ видения. Он настолько "превратился в местного" (*gone native*), что начал терять в значительной мере свою управленческую эффективность.

Хиггинс родился в небольшом городке Среднего Запада США, после школы он поступил в университет своего штата. В середине учебы в колледже он вступил в армию. Поскольку в колледже у него проявился интерес к языкам, ему дали возможность посещать военное училище иностранных языков для интенсивного изучения японского. Через пятнадцать месяцев его послали в качестве переводчика в Токио. Будучи в Японии, он продолжал изучение японского языка, литературы и истории. У него появилось множество друзей-японцев, он влюбился в японку и поклялся вернуться туда. Отслужив пять лет в армии, Хиггинс возвратился в колледж. Поскольку он хотел использовать иностранный язык как средство, а не как цель, то продолжил учебу в колледже по специальности менеджмент, а не японский язык. Через полтора года, с отличием закончив курс, он начал работать в компании "Уивер". После годового курса программы профессиональной подготовки специалистов компании его назначили на год до прибытия Прескотта.

Хиггинс был рад вернуться в Японию не только из-за своей любви к этой стране, но также в связи с возможностью исправить образ "отвратительного американца" (*ugly American*) за рубежом. Благодаря своей способности к языку и интересу к Японии он мог общаться с различными группами японского населения. Он заметил, что американские менеджеры имеют тенденцию навязывать японцам свои системы ценностей, идеалы и стереотипы мышления, будучи уверенными, что все

из США является правильным и приемлемым. Он возмущался этим отношением и был преисполнен решимости исправить положение.

Как при Прескотте, так и при его предшественнике в обязанности Хиггинса входили устранение проблем, связанных с основными японскими клиентами, присутствие на деловых совещаниях, переговоры с государственными чиновниками, реализация проектов маркетинговых исследований и оказание помощи в выполнении повседневных административных функций. Оба руководителя прибегали к его советам по многим трудным и запутанным административным проблемам и считали его способным сотрудником.

Прескотт мысленно перечислил несколько примеров того, что он подразумевал под "полной эмоциональной связью" Хиггинса с японской культурой. Год назад Хиггинс женился на японке, которая училась в США, и закончил престижный японский университет. В это время он попросил и получил разрешение продлить свое пребывание в Японии на неопределенное время. Это и показалось Прескотту поворотным моментом в поведении Хиггинса.

Хиггинс переехал в японский район, отдыхал дома в кимоно, посещал общественные бани и принимал приглашения на свадьбы, соседские вечеринки и даже буддийские похороны. Хотя "Уивер" осуществляла практику предоставления каждые два года двухмесячного отпуска на родину с оплатой проезда для сотрудника и его семьи, Хиггинс отказывался от этих поездок, предпочитая посещать отдаленные места Японии вместе с женой.

В своей работе Хиггинс также приобрел многие характеристики типично японского администратора. Он проводил много времени, выслушивая своих подчиненных по их личным вопросам, поддерживал тесные дружеские связи со многими людьми в организации и даже устраивал браки некоторых своих молодых сотрудников. Соответственно многие сотрудники искали поддержки Хиггинса для передачи своих жалоб и просьб руководству. Сюда входили просьбы об увеличении дополнительных льгот, таких, как организация досуга и предоставление путевок в дома отдыха в курортных местностях. Многие сотрудники также жаловались Хиггинсу на новую кадровую политику, введенную Прескоттом, которая означала переход от принципа продвижения по службе на основе старшинства к принципу продвижения на основе оценки подчиненных их начальниками. Работники фирмы просили Хиггинса вмешаться от их имени. Он так и поступил.

Хотя Прескотт считал, что полезно узнать о настроении руководителей среднего звена от Хиггинса, ему не нравилось иметь дело с Хиггинсом в качестве противника, а не союзника. Прескотт колебался, спросить ли мнение Хиггинса, потому что последний, несомненно, выдвинул бы возражения против изменений, которые противоречат нормам японского образа жизни. Прескотт считал, что происходят динамические перемены

в традиционных японских обычаях и культуре, и был уверен, что многие возражения Хиггинса не так жестко обоснованы существующими культурными стереотипами, как ему кажется. Это мнение подкреплялось фактом, что многие из японских подчиненных даже в большей степени, чем Хиггинс, стремились опробовать на практике новые идеи. Кроме того, Прескотт думал, что прогрессивной американской компании нет смысла просто копировать местные обычаи. Он считал, что реальным вкладом компании в японское общество будет внедрение новых идей и нововведений.

Недавние инциденты вызвали некоторые сомнения у Прескотта относительно обоснованности суждений Хиггинса, в чем Прескотт раньше никогда не сомневался. Например, имел место случай увольнения одного руководителя, которому, по мнению Прескотта, недоставало инициативы, свойств лидера и общей компетентности. После двух лет постоянных напоминаний со стороны начальства, включая самого Прескотта, этот руководитель проявлял все так же мало интереса к самосовершенствованию. И Хиггинс, и начальник отдела кадров решительно возражали против его увольнения, потому что компания никогда не делала этого раньше. Они также утверждали, что данный человек был лояльным и честным работником и что компания отчасти сама виновата, поскольку держала его на службе последние десять лет и не замечала его некомпетентности. Через несколько недель после увольнения, Прескотт случайно узнал, что Хиггинс вступился за уволенного сотрудника, в результате чего "Ямазаки Фармасьютикал" взяла того на работу. Когда Хиггинса прямо спросили об этом, он просто сказал, что поступил так, как ожидают от руководителя любой японской компании.

Прескотт считал, что эти инциденты предвещают возникновение серьезной проблемы. Хиггинс был эффективным и работоспособным руководителем, чье знание языка и людей казалось бесценным. Во многих случаях друзья в американских фирмах говорили, что завидуют Прескотту, имеющему в качестве помощника человека с такой квалификацией, как у Хиггинса. Прескотт знал также, что Хиггинс получил несколько привлекательных предложений от других японских компаний. Прескотт считал, что Хиггинс стал бы значительно более эффективным работником, если бы в эмоциональном плане больше дистанцировался от Японии. По мнению Прескотта, лучшим международным администратором является тот, кто сохраняет веру в принципы американской точки зрения, одновременно понимая взгляды представителей других стран. Такое понимание должно быть, конечно, глубоким и даже почти инстинктивным, но также объективным, при

отсутствии презрения, или, наоборот, сильной эмоциональной привязанности к стране пребывания.

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы оценили отношение Хиггинса и Прескотта к реализации американской кадровой политики в японских операциях?
2. Каковы основные причины различий в этих подходах?
3. Если бы вы были представителем руководства в главной конторе, ответственным за работу в Японии, и конфликт между Прескоттом и Хиггинсом был бы вынесен на ваше рассмотрение, что бы вы сделали? Убедитесь сначала, что сформулировали несколько альтернатив решения проблемы, а затем дайте рекомендации.

Материалы для обязательного изучения

1. Крис Баркер. Глобализация и культурная идентичность // Контексты современности. Казань, 2001. (см.: Приложение)
2. Пригожин А.И. Деловая культура: сравнительный анализ // Социс. 1995. №9. С. 74–80. (см. Приложение)

Тематика докладов и рефератов

1. Статус, лидерство, организация в контексте различных культур.
2. Коммуникативные модели в международном бизнесе.
3. Особенности культуры в компании типа «Z».

Дебаты

Тема: «Глобализация: за и против»

Литература

- Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. СПб.: «Питер», 1999.
- Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ., М., 2000.
- Дэниелс Джон. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. Пер. с англ. М., 1994.
- Лебедев И. Японский экономический феномен: Роль государства // Проблемы теории и практики управления. 1995. №1.
- Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М., 1999.
- Наумов А. И. Хофстедово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. 1996. №3. С.70–103.
- Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы: Пер. с англ. М., 1984.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления., М. 1986.
- Пригожин А. И. Проблема синергии организационных культур в русско-американских совместных предприятиях // Менеджмент. 1995. №1. С.60–77.
- Японские корпорации: Культура, благотворительность, бизнес. М., 1992.

ИНТЕГРАТИВНЫЕ ИНДИКАТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Основные понятия: миссия организации, имидж организации, организационная (корпоративная) идентичность.

Миссия организации

Четко выраженная причина существования организации обозначается как ее миссия. Дальнейшая постановка целей осуществляется в соответствии с принятой миссией организации. Значение миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Цели, которые вырабатываются на основе миссии, выступают в качестве критериев при выборе альтернатив и процесса принятия сформулированного утверждения относительно того, для чего или по какой причине существует организация; миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии должна содержать следующее⁹:

- Задача фирмы сточки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Определение сферы деятельности фирмы;
- Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы;
- Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

В этой связи можно говорить об определении миссии организации в узком и широком смысле этого слова. Узкое понимание миссии связано с отражением основных целей существования организации. Широкое – связано с определением философии и предназначения организации. Раскрытие философии организации фактически делает акцент на постановке трех основных вопросов:

1. Кто мы?

⁹ www.narod.ru

2. Чего хотим?
3. Что мы делаем? (описываются нормы поведения).

Таблица 3

Миссия организации

Понимание миссии	Определяет	Возможность изменений
Философия предприятия	Основные ценности предприятия: от общефилософских к ценностям, связанным с предприятием	Меняются редко
Предназначение предприятия	Действия, которые организация стремится осуществить и какого типа организацией стремится быть	Изменение зависит от условий внешней среды и внутренней среды организации

Одним из ключевых понятий в определении миссии организации являются «ценности». Ценности, связанные с предприятием, касаются трех основных аспектов взаимоотношений:

- 1) Ценности организации по отношению к его сотрудникам: внимание по отношению к индивидуальности сотрудника; предоставление возможности реализации творческого потенциала сотрудника; гарантия прав; справедливая оплата труда; гарантии сотрудникам в ситуации кризиса организации и т. д.
- 2) Ценности по отношению к рыночному партнеру: доверительность в совместной работе; отказ от обманов в области политики цен; защита окружающей среды и т. д.
- 3) Ценности по отношению к акционерам: соразмерное участие в прибыли; честное информирование и выполнение совместных работ; осуществление и уважение предпринимательских интересов собственников и инновационных идей.

По утверждению Б. Карлоффа, концепция корпоративной миссии получила широкое распространение в качестве одного из основных элементов идеологической базы формирования организации. Важность миссии для развития организации определяется следующими причинами:

- процесс формирования миссии заставляет менеджеров оценивать и пересматривать факторы, лежащие в основе их деятельности;
- понимание корпоративной миссии позволяет менеджерам и служащим организации получить широкую панораму бизнеса, без чего долгосрочная конкурентоспособность немислима;

- с точки зрения внутренней коммуникации определение миссии дает возможность сотрудникам лучше понять цели бизнеса; миссия делает ясной общую цель, предназначение организации; в результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении; миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией; для тех же кто идентифицирует себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности; миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводится философия организации, ее ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления ее деятельности;
- миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она: является основой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования; диктует стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки их использования; расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования;
- с точки зрения внешней коммуникации способствует доведению информации до акционеров, поставщиков, потребителей и общественности.

При формулировании корпоративной миссии желательно придерживаться следующих трех ключевых моментов:

- 1) Миссия выражается в чётких, простых определениях и в удобной для восприятия форме;
- 2) В основе корпоративной миссии должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов всех групп потребителей (например, для покупателей продукта необходимо четко раскрыть, почему они будут использовать товары и услуги именно этой, а не другой организации). Фактически в этом пункте надо ответить на вопрос, какую пользу можно принести потребителю;
- 3) Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации и, следовательно, должны быть учтены при определении ее миссии, являются следующие:

- акционеры (собственники), создающие, приводящие в действие и развивающие организацию;
- сотрудники, обеспечивающие функционирование организации, создание и реализацию продуктов и услуг, продвижение ресурсов извне, получающие за свой труд компенсацию и решающие с помощью этих средств, свои жизненные проблемы;
- покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги с её стороны;
- местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;
- общество в целом, в первую очередь в лице государственных (муниципальных) институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макрокруга, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

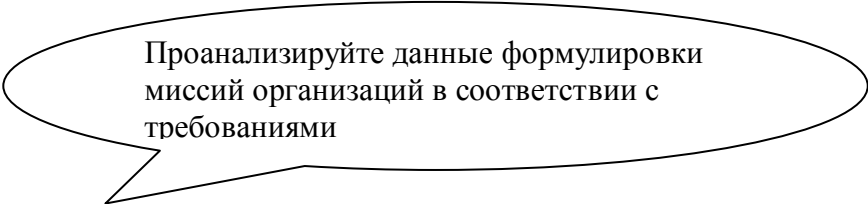
Миссия организации в той или иной мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Наиболее сильное, даже определяющее, влияние на миссию любой организации оказывают интересы собственников, сотрудников и заказчиков (покупателей). Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно сочетались интересы этих трех групп людей. Приведем примеры формулировок миссии различных компаний:

«Миссия компании Sun Banks заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и

справедливого отношения к сотрудникам компании»¹⁰. Миссией ОАО «Белгазпромбанк» является «содействие в формировании экономически эффективной среды для субъектов хозяйствования Республики Беларусь путем предоставления широкого спектра услуг банка как универсального финансово-кредитного учреждения»¹¹. Исполнение миссии ОАО «Белгазпромбанк» неразрывно связано с достижением следующих целей:

1. Осуществление прибыльной и эффективной деятельности банка.
2. Развитие деятельности банка как традиционного универсального финансово-кредитного учреждения.
3. Организация и обеспечение текущих расчетов за природный газ и электроэнергию при их импорте Республикой Беларусь.
4. Организация и обеспечение погашения задолженности за природный газ и электроэнергию.
5. Создание полно-инструментального механизма поддержки негосударственного сектора экономики.
6. Формирование системы управления банком и организационных структур, обеспечивающих выполнение миссии банка.
7. Создание финансово-производственной и организационной основы для построения финансово-промышленной группы.

Миссия ЗАО «Ламинфо» (LAMINFO) – консультационное обслуживание фирм-разработчиков делового программного обеспечения и пользователей программ, проведение маркетинговых исследований российского программного рынка и рейтингование компаний, организация научно-практических семинаров и конференций для участников рынка делового программного обеспечения, экспертиза маркетинга и менеджмента на предприятиях, методическая и организационная помощь в подготовке и проведении маркетинговых мероприятий, включая выездные и зарубежные.



Проанализируйте данные формулировки миссий организаций в соответствии с требованиями

Практическое задание для самостоятельной работы

¹⁰ Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента. М., 1992. С. 264.

¹¹ www.belgazprombank.by.

Имидж организации

Имидж является важным фактором экономического и социального успеха любой организации. Имидж организации – это целостный образ компании, сформированный в глазах целевых аудиторий. Имидж можно рассматривать, с одной стороны, как индикатор организационной культуры, а с другой, как продукт культуры. В последние годы, рост конкуренции на рынке товаров и услуг обуславливает необходимость формирования и продвижение компаниями своего корпоративного имиджа, поскольку он является одним из факторов, обеспечивающих реализацию выгодных сделок. Имидж организации создает ситуацию доверия между экономическими субъектами. Следует отметить, что для западных бизнесменов имидж так же важен, как и финансовые показатели.

Наряду с торговой маркой, брэндом, и репутацией корпоративный имидж является неотъемлемой частью нематериальных активов компании. Успешное развитие всех трех видов нематериальных активов не только приносит реальную прибыль, но также существенно повышает ее рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность в перспективе. Известно, что стоимость крупнейших транснациональных компаний (АЙ-БИ-ЭМ, Бритиш Петролиум, Кока-кола, Майкрософт) на 70–80% состоит из стоимости нематериальных активов. Именно поэтому центр тяжести в современных бизнес-коммуникациях смещается в сторону управления корпоративным имиджем ¹².

Имидж организации включает в себя две основные составляющие: описательную и оценочную.

Описательная составляющая, или информационная представляет собой образ организации, или совокупность всех представлений (знаний) о ней. *Оценочная составляющая* существует в силу того, что хранящаяся в памяти информация не воспринимается безразлично, а пробуждает оценки и эмоции, которые могут обладать различной интенсивностью, поскольку конкретные черты образа организации могут вызывать более или менее сильные эмоции, связанные с их принятием или осуждением. Люди оценивают организацию через призму своего прошлого опыта, ценностных ориентаций, общепринятых норм и моральных принципов ¹³.

¹² www.ibsglobal.com

¹³ Томилова М. В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. №1. С.

Следует отметить, что образ и оценка неразрывно связаны между собой и проводимое их разделение не более чем условность.

Целевые группы формирования имиджа можно разделить на: внутренние и внешние.

К внутренней группе относится персонал организации. *Внешний* имидж организации ориентирован на властные структуры; конкурентов; партнеров по бизнесу; СМИ; общественность; акционеров; инвесторов.

Следует отметить, что имидж формируется целенаправленно через воздействие СМИ и PR-кампаний. Создание имиджа организации – это достаточно сложный и медленный процесс, реализация которого возлагается на специальные службы, в компетенции которых находится деятельность по связям с общественностью и СМИ.

Одной из функций корпоративного имиджа является повышение конкурентоспособности компании на рынке. Это происходит за счет сформированного позитивного образа в глазах целевых аудиторий, что способствует упрощению доступа организации к ресурсам различного рода: финансовым, материальным, информационным, человеческим. Каким же должен быть корпоративный имидж компании, чтобы соответствовать ожиданиям целевых аудиторий? Можно назвать несколько признаков корпоративного имиджа:

- имидж опирается на объективные маркетинговые и субъективные символические характеристики компании: торговую марку, логотип, специализацию, потребительские аудитории, корпоративную историю, организационную культуру, территориальное положение, объем капитала и т. п.;
- “образ корпорации” должен быть правдоподобным, достоверным, то есть целевые аудитории должны доверять имиджу компании. Стратегия информационной открытости является одним из ключевых элементов развития имиджа компании;
- имидж должен быть ярким и конкретным. Эмоционально окрашенный, построенный на нескольких уникальных характеристиках образ компании создает реальные рыночные преимущества в ее деятельности;
- образ корпорации должен быть простым, ориентированным на архетипические ожидания целевых групп.

Структура имиджа организации:

1. Имидж товара (услуги). Имидж товара составляют представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар.

2. Имидж потребителей товара. Для товаров широкого потребления имидж пользователей товара включает представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей.

Стиль жизни представляет собой одну из характеристик образа жизни – индивидуальные социально-психологические особенности поведения и общения людей. Специалисты по социальной психологии выделяют три основных детерминанты стиля жизни: индивидуальные личностные ценности, или ценностные ориентации; интересы и мнения личности, демонстрирующие ее систему ценностей; активность личности.

Ценностные ориентации – твердые и стойкие убеждения в том, что определенная жизненная цель и определенные способы ее достижения являются наилучшими.

Интересы личности – актуальные потребности личности, то, что она считает для себя важным в окружающей среде. Мнения касаются идей личности, того, что она думает о себе, об окружающей среде, политике, промышленности, экологии и т. д. Активность личности – ее характерное поведение и манера проводить время.

Общественный статус потребителя – показатель положения потребителей товара в обществе, который основан на существовании таких социальных позиций, как пол, возраст, образование, профессия, жизненный цикл семьи и т.д., а также оценке значимости указанных позиций, выражаемых в понятиях “престиж”, “авторитет” и др.

Характер потребителей представляет собой совокупность устойчивых психологических черт личности, оказывающих влияние на ее поведение. Так, характер человека, можно описать при помощи таких присущих ему черт, как: жизнерадостность, коммуникабельность, уверенность в себе, консерватизм и т.д.

3. Внутренний имидж организации. Под внутренним имиджем организации понимают представления служащих о своей организации. Служащие рассматриваются здесь не только как фактор конкурентоспособности организации, одна из ключевых групп общественности, но и как важный источник информации об организации для внешних аудиторий. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура организации и социально-психологический климат.

4. Имидж основателя и/или основных руководителей организации. Имидж основателя и/или основных руководителей (речь идет об индивидуальном имидже каждого руководителя) включает представления о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентациях и психологических характеристиках

основателя (руководителей) на основе восприятия открытых для наблюдения характеристик, таких как внешность, социально-демографическая принадлежность, особенности вербального и невербального поведения, поступки и параметры неосновной деятельности, или точнее контекст, в котором действует(ют) основатель (руководители) организации.

5. Имидж персонала. Имидж персонала – собирательный обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты (см. табл. 4.).

Таблица 4

Характерные черты персонала организации и их основные переменные

Компетентность	Культура	Социально-демографический профиль
<ul style="list-style-type: none"> • Степень подготовленности человека к различным видам деятельности, или знания • владение широким классом навыков • опыт • умение общаться с людьми и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • доброжелательность • аккуратность • вежливость • терпимость • внимательность • эрудиция • ответственность • свободное владение языками и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • возраст • уровень образования • соотношение мужчин и женщин

Имидж персонала формируется, прежде всего, на основе прямого контакта с работниками организации. При этом каждый работник может рассматриваться как “лицо” организации, по которому судят о персонале в целом.

6. Визуальный имидж организации. Визуальный имидж организации – представления об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере и экстерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала, а также фирменной символике (таких элементах фирменного стиля как мода, мнение значимых других).

7. Социальный имидж организации. Социальный имидж организации – представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. Социальный имидж формируется посредством

информирования общественности о социальных аспектах деятельности организации, таких как спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и т. д., содействие конкретным лицам.

8. Бизнес-имидж организации. Бизнес-имидж организации – представления об организации как субъекте определенной деятельности. В качестве основных детерминант бизнес-имиджа предпринимательских организаций выступают деловая репутация, или добросовестность/недобросовестность (соблюдение этических норм бизнеса) в осуществлении предпринимательской деятельности, а также деловая активность организации, индикаторами которой являются: объем продаж; относительная доля рынка; инновационность технологии и степень ее освоения; патентная защита; разнообразие товаров; гибкость ценовой политики ¹⁴.

Функции имиджа организации: экономическая; политическая; эстетическая; социально-психологическая: установление доверия, узнаваемость компании, социальная идентификация, установление контакта.

Алгоритм формирования имиджа организации можно представить как последовательность следующих видов деятельности:

1. Выявление сложившихся в обществе представлений об объекте, имидж которого необходимо сформировать.
2. Выявление определённых предпочтений и ожиданий целевых групп, характеристик, которыми должен обладать объект.
3. Конструирование имиджа
4. Разработка стратегий и плана действий по продвижению имиджа организации.
5. Реализация плана намеченных действий.
6. Осуществление промежуточного контроля за ходом имиджевой кампании.
7. Мониторинг сформированного имиджа.

Резюме

¹⁴ Томилова М. В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. №1. С.

Миссия организации в узком смысле связана с отражением основных целей её существования. Широкое понимание миссии связано с раскрытием ее философии и предназначения.

Философия организации описывает саму организацию, высшую цель ее существования, нормы поведения.

При определении миссии организации должны быть учтены интересы: акционеров (собственников) организации, сотрудников, покупателей продукта (услуги), деловых партнеров, местного сообщества, общества в целом.

Имидж является важным фактором экономического и социального успеха любой организации. Имидж организации – это целостный образ компании, сформированный в глазах целевых аудиторий.

Имидж есть индикатор и продукт культуры одновременно.

Имидж организации включает в себя две основные составляющие: описательную и оценочную.

Целевую аудиторию имиджа можно условно разделить на внутреннюю и внешнюю.

Имидж организации можно структурировать: имидж товара (услуги), имидж потребителя товара (услуги), внутренний имидж, имидж основателя (руководителя) компании, имидж персонала, визуальный имидж, социальный имидж, бизнес-имидж.

Дидактические материалы к интенсивным аудиторным занятиям

Семинар 3. Миссия и имидж организации как интегративные индикаторы организационной культуры

Вопросы для обсуждения:

1. Миссия организации и проблема целеполагания.
2. Миссия организации в контексте стратегий деятельности (на примере различных компаний).
3. Имидж организации: алгоритм формирования.
4. Внешний и внутренний имидж организации.
5. Основные предпосылки изменения имиджа организации.
6. PR как инструмент управления имиджем компании.

Материалы для обязательного изучения

1. Опросник для выявления имиджа корпорации (см. Приложение)
2. «Бюро Безупречного Бизнеса» (см. Приложение)

3. Асер Group представляет новый имидж корпорации (см. Приложение)
4. Расницын В. Г. Корпоративный имидж в контексте бизнес-коммуникаций (см. Приложение)
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. 1985. С.147–150.

Тематика докладов и рефератов

1. Значение имиджа организации.
2. Корпоративная реклама как отражение имиджа.

Контролируемая самостоятельная работа

Эссе на тему: «Возможности управления имиджем компании» по книге Жана-Пьера Бодуана «Управление имиджем компании. Паблик рилейшенз: предмет и мастерство» (Пер. с фр. - М., 2001).

Литература

Бодуан Жан-Пьер. Управление имиджем компании. Паблик рилейшенз: предмет и мастерство: Пер. с фр. М., 2001.

Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб., 2000.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 2000.

Песоцкий Е. Современная реклама. Теория и практика.

Почепцов Г. Профессия: имиджмейкер. Киев, 1998.

Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2001.

Томилова М.В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом. 1998. №1.

ТЕМА 4

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Рассматриваемые типологии: типология культуры Г. Литвина и Р. Стрингера, типология Т. Дейла и А. Кеннеди, типология У. Оучи, типология Ч.Хенди, типология Р. Блейка и Ж. Мутона, типология Х. Ансоффа, типология М. А. Бон Глинова.

Типология Г. Литвина и Р. Стрингера¹⁵.

Г. Литвин и Р. Стрингер выделяют три типа организационного климата согласно которым проводят типологию организационной культуры:

1. Организационный климат типа «А», стимулирует потребность власти у членов организации. Организации с культурой такого

¹⁵ Alfredo A. Aguirre Sabada. Adminisrtación de organizaciones. Madrid.1999. P. 286.

типа характеризуются изоляцией, формальностью, наличием конфликтов между руководителями и подчиненными;

2. Организационный климат типа «В» стимулирует членов организации к объединению. Развиваются нормы дружбы и равенства;
3. Организационный климат типа «С» вызывает потребность достижения успеха. Организации характеризуются активностью и групповой работой, компетентностью сотрудников, вознаграждаемых за инициативу.

Типология Т. Дейла и А. Кеннеди ¹⁶.

В основе данной типологии лежит два критерия, оказывающих влияние на культуру:

- Риск (рисковые решения, связанные с функционированием рынка);
- Обратная связь.

В соответствии с этими критериями различаются следующие типы культуры:

Культура торговли. Эта культура характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском, ориентирована на развитие торговых организаций и организаций по сбыту. Успех организации зависит от количества контактов с покупателями, от настойчивости в поисках сделок. Сотрудниками являются зачастую молодые, активные люди, которые смело идут на эксперименты. Эти люди дружелюбны по своей натуре, без больших духовных запросов, внешне привлекательные, умело используют красноречие, общаясь с определённой долей юмора, хорошо ведут коллективную игру. Они склонны к принятию быстрых и несложных решений. Охотное общение друг с другом и обмен мнениями делают сферу культуры подчеркнута коммуникативной. Большое значение для сотрудников имеют совместные мероприятия: встречи, праздники, семинары и т.д. В организации с культурой такого типа господствует дух коллективизма. Успех измеряется объемом сбыта, а не риском. Финансовые стимулы не всегда имеют для сотрудников первостепенное значение. Принадлежность к команде, делающей успех, является одним из факторов мотивации.

Культура выгодных сделок (спекулятивная культура). Эта культура характеризуется быстрой обратной связью и финансовым риском быстрой и средней степени. Она встречается везде, где производятся выгодные сделки с ценными бумагами, платежными

¹⁶ Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М., 1992. С. 147-158.

средствами, сырьем, а также в таких отраслях как, мода, косметика, венчурный бизнес и т. д. Основная стратегия – быстрое использование предоставляемых шансов, быстрое получение денег. Сотрудниками зачастую являются молодые люди или духовно молодые, которые обладают индивидуалистическими чувствами и высоким самомнением, большим тщеславием. Сферы спекулятивной культуры часто представляют собой питательную почву для субкультуры делового человека: вырабатываются бойцовские качества и агрессивные черты характера, твердость и уверенность в правильности, принимаемых решений, развивается дух соревновательности. В рамках данной культуры люди очень часто при общении между собой используют язык жестов и реплик. Сотрудничество внутри коллектива относительно. Поскольку целью любой спекулятивной сделки является получение прибыли, сотрудники ощущают на себе финансовые успехи в виде премий, вознаграждений и доли прибыли. Вознаграждение может быть выражено не только в материальной форме. В сферах спекулятивной культуры должно воздастся в виде создания культов «звезд» и личности.

Административная культура. Административная культура характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью и проявляется в крупных административных фирмах, частично в банках, в системе страхования. Стратегически эти организации нацелены на обслуживание, сервис, при этом проявляется сильно выраженная тенденция к самосохранению. Сотрудники – это аккуратные и основательные люди, в то же время осторожные. Педантичные, придирчивые и умеющие приспособливаться. Решения принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время, при этом решения подстраховываются со всех сторон. Общение характеризуется строго подчеркнутой иерархией. Кооперирование носит относительный характер. Основное внимание уделяется тому, как сделать, и меньше тому, что сделать.

Инвестиционная культура. Инвестиционная культура проявляется в нефтяных компаниях, инвестиционных банках, строительстве. Она характеризуется главным образом, тем, что имеет явно выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска делаются крупные капиталовложения, и вкладчик длительное время остается в неведении относительно правильности своего решения. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, терпеливо и настойчиво, так как они должны преодолеть длительный период неопределённости в условиях минимальной обратной связи или ее

полного отсутствия. Решения принимаются чаще всего на уровне высших руководителей и подлежат доскональной проверке. Большое значение имеет опыт, хотя и новые идеи имеют шансы на реализацию. В органах, где принимаются решения, царит уважение к авторитету и профессиональным знаниям. Сотрудники общаются часто и обсуждают все до мельчайших деталей. Процесс завоевания авторитета достаточно продолжителен. Быстрой карьеры в рамках инвестиционной культуры нет. Данная культура ускоряет развитие науки и открытий, однако делает это медленно. Она имеет долгосрочную основу и очень чувствительна к изменениям внешней среды, росту конкуренции.

Типология У. Оучи.

Типология У. Оучи базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По Оучи, существует три типа культуры предприятий: рыночная, бюрократическая и клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются главным образом на конечный результат, рентабельность. Эффективность деятельности определяется в результате сопоставления полученного результата и затрат на его получение. В этой связи предприятия такого типа уделяют большое внимание снижению уровня издержек производства.

Бюрократическая культура основывается на системе власти, которая осуществляет регламентацию всех видов деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Эта власть основана на компетентности руководителя. Данная культура эффективна в стабильных условиях, которые хорошо поддаются прогнозированию и контролю. В ситуации неопределённости, кризиса её эффективность падает.

Клановая культура, по мнению Оучи, есть дополнение к двум названным типам культур. Этот тип культуры может существовать как внутри рыночной, так и внутри бюрократической культуры. Клановая культура распространяется в неформальных организациях. Клан формируется на основе какой-либо разделяемой его членами системы ценностей, причем эта система создается внутри самой организации, а не навязывается извне. Именно поэтому она более адаптивна к условиям постоянно меняющейся внешней среды.

Типология Р. Харрисона и Ч. Хэнди ¹⁷.

Р. Харрисон (1972) выделил четыре типа культуры на основе

¹⁷ Alfredo A. Aguirre Sabada. Administración de organizaciones. Madrid. 1999. P. 287.

распределения власти и ценностных ориентаций личности.

Культура, ориентированная на власть. Главная характеристика этого типа культуры состоит в желании доминировать, влиять и контролировать как внутреннюю, так и внешнюю среду организации.

Культура, ориентированная на исполнение функций. Культура, предполагающая строгое распределение функций, основанная на нормах бюрократии. Основные ценности организаций с таким типом культуры: справедливость, законность, ответственность

Культура, ориентированная на работу. Организации, разделяющие эту культуру, концентрируют внимание на достижении успеха в работе и реализации поставленной цели.

Культура, ориентированная на личность. В организациях такого типа культуры, в центре внимания находится человек, которому необходимо предоставить интересную работу и обеспечить достойную оплату за ее выполнение.

Типология Р. Харрисона была модифицирована Ч. Хенди (1985)¹⁸. Основываясь, на критерий разделение власти и ценностные ориентации личности он выделил следующие типы организационной культуры:

Культура власти. В данной культуре особую роль играет лидер организации, его личные качества и способности. Культура власти – это культура организации, в которой существенную роль играет момент личной власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, которые находятся в распоряжении того или иного руководителя. Организации такого типа имеют жесткую, иерархическую структуру. Процесс принятия решений обусловлен логикой конкурентной борьбы, централизованным контролем за исполнением решений. Набор персонала и продвижение по иерархической лестнице осуществляются на основе личной симпатии руководителя и преданности работника. Данный тип культуры позволяет быстро принимать решения и быстро реагировать на изменения внешней среды. Он характерен, как правило, для вновь образованных организаций и наиболее эффективно функционирует в небольших организациях семейного типа.

Культура роли. Это бюрократическая культура в классическом веберовском понимании этого слова. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства предприятия. Данный тип

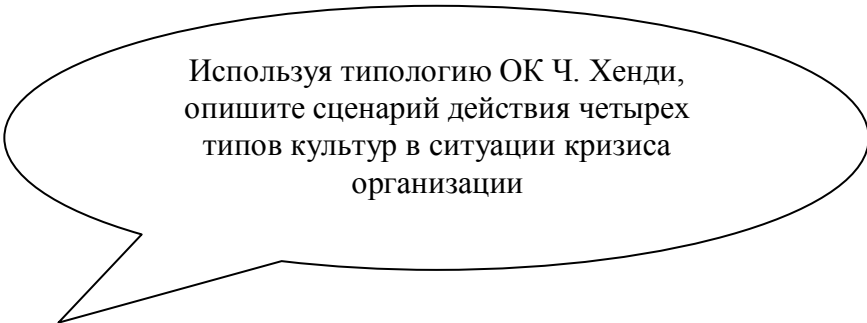
¹⁸ Браас А. А. Основы менеджмента. Мн., 1999. С. 228-233.

организации функционирует на основе строгой системы правил, норм, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых является залогом её эффективности. В организациях такого типа прослеживается четкая взаимосвязь между рациональным распределением работы и ответственности и эффективностью деятельности организации. Основным источником власти – положение в иерархической структуре. Организации с культурой подобного рода менее чувствительны к изменениям внешней среды и в силу этого часто оказываются малоэффективными.

Культура задачи. Данный вид культуры в большей степени приспособлен для деятельности в экстремальных условиях и ориентирован на решение задач и реализацию проектов. Основное внимание уделяется скорости выполнения работы, предоставлению персоналу значительной доли свободы выбора организационных форм. Эффективность деятельности достигается за счет высокого профессионализма сотрудников и кооперативного группового эффекта. Основными источниками власти являются: средством профессионализм и обладание информационными ресурсами. «Культура задачи» наиболее эффективно работает в ситуации, когда ресурсы доступны всем членам организации. В этой связи задача руководителя состоит в перераспределении ресурсов (информационных, материальных, человеческих и др.) с целью налаживания более эффективной работы организации. Ч. Хэнди считает, что «культура задачи» – это переходный тип культуры, который может перерасти в культуру власти в следствие ограниченности ресурсов или в культуру роли.

Культура личности. Основу организации такого типа культуры составляют творческие личности. Это объединение людей, которые стремятся достичь собственных целей. В этой связи основная функция организации состоит в предоставлении возможности сотрудникам реализовать их творческий потенциал, проявить себя и тем самым завоевать авторитет организации.

Ч. Хэнди полагает, что данные типы культур можно сопоставить с эволюционным развитием одной и той же организации. Так, например, на стадии зарождения преобладает «культура власти». Стадия роста характеризуется возникновением «ролевой культуры». Стадии развития соответствует «культура задачи» или / и «культура личности». На стадии распада может проявиться любой тип культуры.



Используя типологию ОК Ч. Хэнди, опишите сценарий действия четырех типов культур в ситуации кризиса организации

Практическое задание для самостоятельной работы

Типология Н. Ансоффа¹⁹.

В основе типологии Н. Ансоффа (1985) лежат следующие критерии: степень ориентированности на развитие; интровертивность/экстравертивность; восприимчивость к риску; стремление к изменениям и нововведениям; стремление планировать деятельность.

Эти атрибуты определяют пять типов культуры:

1. Устойчивая культура: «интровертивная» культура, сформировавшаяся в прошлом и не желающая изменений. Весьма консервативна и отрицает риск, следуя лозунгу «не нарушать покоя».
2. Реактивная культура: также является «интровертивной» культурой, но допускающей минимальные изменения и риск. Отличается от устойчивой культуры своей ориентацией на настоящее, следуя лозунгу – «быть готовым ко всему».
3. Прогностическая культура: нечто среднее между интровертивной и экстравертивной культурой. Отличительной особенностью является ориентация на изменения, однако в конечном итоге направление данного изменения напоминают действия в настоящем. Лозунг – «планировать будущее».
4. Исследовательская культура: «экстравертивная» культура, направленная на поиск возможных альтернатив изменения, предрасположенная к ситуации риска, в случае если между ним есть взаимосвязь с возможностью получить прибыль.
5. Творческая культура: наиболее «экстравертивная» культура, постоянно в поиске изменений и отдает предпочтение риску и нововведениям. Лозунг – «строить будущее».

Типология М. А. Бон Глинова²⁰.

Данная типология, в общем, и целом основана на системе

¹⁹ Alfredo A. Aguirre Sabada. Adminisrtación de organizaciones. Madrid.1999. P. 289.

²⁰ Alfredo A. Aguirre Sabada. Adminisrtación de organizaciones. Madrid.1999. P. 290.

вознаграждений и внимания к человеческим ресурсам со стороны организации.

Безразличная культура: данный тип культуры характеризуется пониженным интересом к сотрудникам в организации и к результатам деятельности.

Заботливая культура: организации, в которых поддерживается такой тип культуры, являются патерналистическими, процесс вознаграждения не связан особенно с результатами деятельности.

Требовательная культура: организации, поддерживающие данный тип культуры, ставят своей целью получение конкретного результата, не обращая особого внимания на человеческий фактор. Это агрессивные организации, ориентированные на соперничество, где особенно доминирует сила закона.

Объединенная культура (интегрированная): отличительная особенность – наличие двух аспектов: высокий интерес к сотрудникам и в тоже время к результатам деятельности компании.

Типология культуры Р. Блейка и Ж. Мутона. Данными исследователями была предложена типология на основе ценностных ориентаций национальной культуры. По их мнению, в культурах предприятий возможно два основных вектора ценностных ориентаций: ориентация на продукцию, эффективность и экономический результат и ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей.

Исходя из данных предположений, Р. Блейк и Ж. Мутон выделили четыре основных типа культуры организации:

1. Самая жизнеспособная соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность;
2. Самая нежизнеспособная соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность;
3. Промежуточная соединяет сильную ориентацию на личность и слабую ориентацию на экономическую эффективность;
4. Промежуточная соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую на личность

Резюме

Все многообразие типологий является следствием самых различных подходов исследователей к пониманию феномена «организационная

культура». Критерии для построения типологии можно условно разделить на следующие группы: ценностно-нормативные, ориентация на развитие, предрасположенность к риску, ориентация на инновации, разделение власти и функций, система взаимоотношений.

Литература

Радугин А. А. Основы менеджмента. М., 1998.

Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М., 1992.

Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001.

Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, М., 2002.

Фролов С. С. Социология организаций. М., 2001.

ТЕМА 5

ПОНЯТИЕ ЗНАКОВО-СИМВОЛИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ ЕЁ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные понятия: знаково-символическая система, мифология, обряды и ритуалы, язык, стиль одежды, знаки отличия.

Миф

Знаково-символическая система находится в тесной взаимосвязи с ценностным аспектом культуры организации. Она является той формой, через которую осуществляется производство и воспроизводство культуры предприятия, ее постоянное функционирование. Знаково-символическая система организации представляет собой совокупность различных атрибутов: мифов, обрядов и ритуалов, языка общения, знаков отличия, стиля одежды.

Развитые организационные культуры быстро вырабатывают довольно разнообразную мифологию, под которой понимается система словесных символов.

А. Ф. Лосев так разъяснил природу мифа: «...миф не есть выдумка или фикция. Он есть реальность, так как воздействует на реальность, изменяя ее, создавая или разрушая. Миф – это реально, вещественно и чувственно творимая действительность, являющаяся в то же время отрешенной от обычного хода явлений и, стало быть, содержащая в себе разную степень иерархичности, разную степень отрешенности»²¹.

²¹ Лосев А. Ф. Диалектика мифа // Лосев А. Ф. Миф, число, сущность. М., 1994.

Применительно к организации мы будем рассматривать миф как некие метафорические истории, легенды, анекдоты, которые постоянно циркулируют на предприятии. Эти истории могут быть связаны с основателем компании, с менеджерами, которые принесли успех корпорации и призваны довести до всех членов организации основные принципы деятельности, нормы поведения и т. д.

Р. Рюттингер на основе проведенных исследований выделяет следующие основные темы, которые лежат в основе создания легенд²²:

«Главный босс тоже человек?». Ответ на этот вопрос дают ситуации, когда член высшего руководства предприятия сталкивается с простым сотрудником при различных обстоятельствах. Возникает житейская ситуация, драматичность которой определяется разницей в статусе участвующих лиц. Если в подобном положении боссу удастся своим поведением, например, начав разговор, преодолеть иерархическую дистанцию, то начиная с этого момента, он считается достойным человеком. Если он держится неприступно, то есть не отвечает на приветствие или делает это лишь по необходимости, то вполне обоснованные сомнения в его человеческих качествах сохраняются, как и прежде.

«Можно ли, будучи простым сотрудником, подняться до уровня высшего руководства?». В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, дающие возможность продвижения по служебной лестнице. При этом отменяются либо подтверждаются сомнения относительно того, насколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько от формального образования, социальной принадлежности сотрудника. В зависимости от реального положения дел эти легенды передаются с восхищением либо с ожесточенностью.

«Меня уволят?». Увольнение всегда является драматическим событием. О нем можно рассказывать наиболее волнующие истории, когда речь идет не просто о том, уволят или нет, а об обстоятельствах увольнения, что позволяет познать стиль жизни, заведенный в данной организации.

«Как отреагирует шеф на промах?». Здесь имеется в виду два варианта: либо шеф прощает, либо – нет. Однако есть и заслуживающие внимание промежуточные решения: начальник отдела при продаже товара значительно превысил запланированный бюджет, не имея на то дополнительных полномочий. За данное превышение его строго

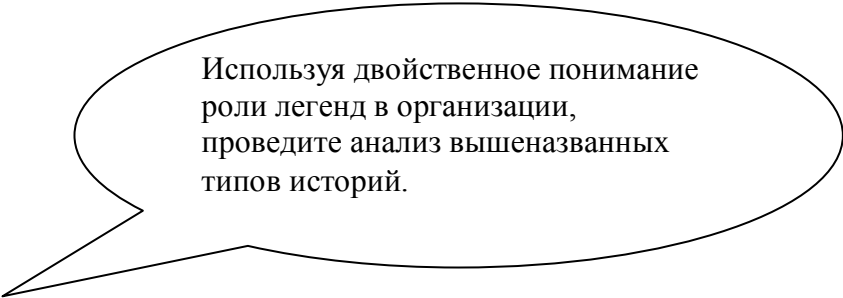
²² Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.:Эком, 1992. С.126-130

наказали. Однако в последствии оказалось, что его действия увенчались полным успехом, в результате он был повышен в должности.

«**Что происходит при катастрофах?»**. При этом имеются в виду, прежде всего, чрезвычайные обстоятельства. Именно в историях о катастрофах можно услышать о том, что при устранении их последствий принимали участия не только служащие, но и босс.

Не все события содержат материал, из которого в последствии складывается легенда. Истории, которые передаются от одного рассказчика к другому, могут изменяться по своей форме, эмоциональной окраске, но не по содержанию. В этой связи легенды могут либо обострить ситуацию напряженности в организации, либо снять ее.

Практическое задание
для самостоятельной
работы



Используя двойственное понимание роли легенд в организации, проведите анализ вышеназванных типов историй.

Ритуалы

Обычно под ритуалом понимают стандартную, устойчивую последовательность действий, имеющую церемониальный характер. При этом предполагается, что ритуал – лишь формальная процедура, то есть ценности и смыслы, приписываемые ритуальному действию, не являются поистине ценностями и смыслами индивида, осуществляющего ритуал²³.

Рассматривая ритуал как один из атрибутов знаково-символической системы, необходимо отметить, что по отношению к организации ритуал, как и легенды, выполняет две противоположные по своей природе функции:

- способствует укреплению организационной структуры
- ослабевает организационную структуру.

Можно выделить несколько групп ритуалов:

- ритуалы, символизирующие убеждения и сплоченность (празднование основных событий организации, совместные обеды);
- ритуалы, выражающие признание (церемонии проводов, поощрение лучших работников и т. д.);

²³ Ионин Л. Г. Социология культуры. М., 1996. С. 126.

- иницирующие ритуалы (ритуал зачисления в коллектив).

Позитивная значимость ритуалов и обрядов состоит в том, что они символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии, воспитывают преданность общему делу. Обряды и ритуалы направлены в первую очередь на то, чтобы придать особую важность событиям, которые связаны с основными ценностями компании, его служащими, важнейшими датами (рождение компании, открытие филиалов и т. д.). К обрядам и ритуалам организации относятся различные корпоративные собрания, связанные с её юбилейными датами, церемонии проводов на заслуженный отдых, которые сопровождается торжественными речами и подарками. Такие события никогда не остаются незамеченными сотрудниками, они обсуждаются и внутренне побуждают их работать лучше на благо компании.

Нередко на предприятии совершаются обряды перехода на более высокую должность, которыми отмечаются изменения статусной позиции индивидов. Это более простая церемония, которая не предполагает торжественных речей, а ограничивается представлением новых коллег и начальника и поздравлением (визит вежливости) со стороны коллег.

В нашей стране не остаются незамеченными Новый год, Международный женский день, дни рождения сотрудников (как правило, празднование происходит в рамках отделов).

Итак, ритуал служит наглядной демонстрацией ценностных ориентаций организации. Функцию такого рода выполняют и иницирующие ритуалы, которые принято совершать при вступлении в коллектив. Они должны четко продемонстрировать новому члену, что же ценится в организации в действительности. Например, «свежеиспеченному» дипломированному инженеру, окончившему элитарный университет, в первые же дни его служебной карьеры в представительстве фирмы в Южной Америке вручается веник и предлагается для начала подмести помещение. Возможно, в молодом человеке это может вызвать разочарование и смятение. Вместе с тем ему сразу дают понять, что на данном предприятии в первую очередь ценится не формальное образование, а личное участие в делах.

У. Оучи описывает ритуалы в организациях типа «Z» следующим образом: «...новых сотрудников знакомят с целями компании в течение специального периода ориентации, который длится примерно 5 дней, но по-настоящему принципы и философия компании постигаются только в процессе выполнения работы. Стиль рабочих взаимоотношений в организациях такого типа – доверие и тесные взаимоотношения.

Компании устраивают культурные мероприятия, куда сотрудники приходят со своими семьями довольно редко, но раз в две недели управляющие приглашают кого -нибудь из сотрудников к себе домой. Правда, это скорее общение, чем дружба, но в компании такое общение, кажется, уже стало традицией»²⁴.

В IBM принято назначать на вакантные руководящие должности людей из числа сотрудников компании. Каждый стремящийся к повышению знает, что усердная работа дает ему шанс продвинуться по службе. Новички IBM, проходящие курс обучения маркетингу, видят кодекс компании в действии – в аппарате управления или в местном отделении – в первую же неделю своей работы на фирме.

Вместе с тем взаимосвязь между ритуалами и ценностными ориентациями может быть утрачена. В этом случае ритуалы превращаются в излишнюю и в конечном счете смешную формальность, при помощи которой стараются убить время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов, изобразить что-то друг перед другом. «Типичным примером этого являются переговоры о заключении тарифных соглашений, особенно тогда, когда этому предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению в течение рабочего дня запрещает драматургия. Нет, нужно бороться всю ночь, а новое тарифное соглашение должно быть подписано по возможности незадолго до рассвета, так, чтобы представители профсоюзов и работодателей, полностью измученные, в первых лучах солнца могли появиться перед телекамерами. И на предприятиях можно часто наблюдать, как ритуалы превращаются в самоцель, как они становятся балластом в деятельности в процессе реализации главных деятельностных установок. Так, например, при анализе затрат времени одного из членов правления предприятия были получены следующие результаты:

- 95 % своего времени он проводил на встречах.
- Большая часть этих встреч была плановой.
- Встречи служили проведению длинных и сложных презентаций с бесконечным числом данных и графиков.
- Основная цель встреч – облегчение процесса принятия решений и их принятие.

²⁴ Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 1984. С. 147.

- Решения принимались крайне редко, из-за нехватки времени, обилия данных и вытекающего из этого замешательства по поводу реально имеющихся возможностей.

На данном предприятии верили в возможность существования чистых, основанных на фактах, процессов принятия решений. Ритуалы, которые должны были укреплять эту веру, во все большей степени начинали вести самостоятельную жизнь, они стали серьезным препятствием на пути достижения первоначальных целей»²⁵.

Язык как средство общения

Язык как средство общения играет огромную роль в деятельности организации. Использование языка в той или иной форме позволяет сделать вывод о культуре, господствующей на предприятии. Ричард Бандлер и Джон Гриндер отмечали, что вся тайна скрыта в языке при помощи которого, мы общаемся. Всегда очень важно почувствовать ту атмосферу общения, которая царит в организации: какой задается тон разговора, какие понятия используются наиболее часто, в каких ситуациях проводится обобщение, какие повторяющиеся фразы используют и т. д.

Наиболее яркое различие в использовании языка можно проследить на примере различных культур. Например, «...деловой немецкий язык лишен юмора, а его жесткая система окончаний и строгий порядок слов мешает говорящему легко думать вслух. Это язык характеризуется малым количеством омонимов и особенно подходит для того, чтобы отдавать четкие приказания. В США менеджер представляется если не героем, то уж во всяком случае, в благожелательном свете. Американцы – это молодой, сильный, кипучий народ, и его язык отражает национальную энергию. В Великобритании язык обладает совершенно другими качествами. Представители английского персонала, которые выходят из себя от американских преувеличений и грубой речи, предпочитают версию английского, в которой отразились их традиционные черты – сдержанность и неторопливость. Менеджеры руководят подчиненными с помощью дружеской светской беседы, юмора, осторожной постановки целей и неопределенности при установлении сроков. Японские менеджеры не отдают приказов, они лишь намекают на то, что должно быть сделано. Например, «Сдать отчет за сентябрь к 17.30» по - японски звучит так: Сегодня 10 октября, не правда ли? Наш проверяющий еще не затребовал отчет за сентябрь. Я не

²⁵ Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М., 1992. С. 139-140.

удивлюсь, если он появится завтра. От него всего можно ожидать»²⁶. Нужно отметить, что непосредственно в самом японском языке существуют внутренние механизмы, которые оказывают глубокое влияние на слушателя.

К знаково-символической системе культуры организации относятся также: фирменный стиль, знаки отличия, статус, награды и т.д.

Стиль, фирменный стиль

Под стилем следует понимать:

- способ выражения мысли в языке, особая манера выражения, характерную для индивидуума, временного периода, школы или народа;
- способ или метод действия или представления, особенно если он соответствует какому-то стандарту; отличительную, характерную манеру; модный и роскошный образ жизни жить (стильно); вообще выразительность, мастерство, врожденное умение в представлении, образе деятельности и подаче самого себя²⁷.

Таким образом, стиль применительно к организации представляет собой особенное и специфическое в языке и поведении, управлении, манере одеваться, знаках отличия, то есть то, что делает организацию уникальной в своем роде не похожей на другие.

Фирменный стиль является одним из регуляторов поведения корпорации, и ее сотрудников, включающий в себя элементы корпоративной культуры и отражающий устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада труда и быта, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные корпорации²⁸.

Фирменный стиль организации проявляется в основном в поведении по отношению к субъектам взаимодействия организации во внешней и внутренней среде. Фирменный стиль – это своего рода элемент культуры организации, который формируется в процессе развития организации и связывается с ее «неповторимостью» как в системе внутреннего, так и в системе внешнего взаимодействия.

Понятие «фирменный стиль» часто используется наряду с торговой маркой, брэндом.

²⁶ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М., 1999. С. 162.

²⁷ Ионин Л. Г. Социология культуры. М., 1996. С. 164.

²⁸ Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001. С. 122.

Торговая марка является скорее официальным юридическим понятием. Её основное предназначение – идентификация продукции конкретного производителя/продавца, установление приоритета пользования торговой маркой ее владельцем, использование ее как средства борьбы с конкуренцией. Торговая марка юридически защищена.

Брэнд (англ. brand – название, слово, выражение) – знак, символ, дизайнерское решение или их комбинация в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов для отличия от их конкурентов. В более широком понимании брэнд включает в себя сам товар или услугу со всеми его характеристиками, набором ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару, а также обещания каких-либо преимуществ, данные владельцами брэнда потребителям. Таким образом, брэнд представляет собой определённый «ярлык», который «наклеивают» на товар потребители, и тот смысл, который вкладывают в него сами создатели товара. Примеры брэнда: “Mercedes”, “BMW”, “Sony”, “Coca-Cola”.

Стиль одежды, также является одним из элементов знаково-символической системы, выражая основные ценности компании.

Например, в качестве внешней атрибутики принадлежности к определенной группе можно рассматривать единообразную манеру одеваться. В IBM это строгий деловой костюм, белая рубашка и галстук неяркой расцветки. Значение этой «униформы» шире. Здесь присутствует и уважение к сотрудникам менее престижных профессий, и уважение к клиенту, и закрепление принципа единого статуса, и акцент на поглощённость работой – пусть люди проявляют творческий подход к делу, а не к своему гардеробу²⁹.

Президент компании «Тандем компьютеринг» на ежегодный прием всегда идет в бледно-голубых ботинках и ковбойской шляпе. Возможно это демонстрирует бойцовский характер компании.

Консультант по вопросам имиджа Уильям Сорлби отмечает: «Нет, наверное, второй такой сферы человеческой, где наше положение и образ жизни проявлялись бы столь откровенно, как в нашей манере преподносить себя окружающим через свою одежду... от того, как вы решите себя упаковать, будет зависеть, станут ли слушаться вас другие люди, сможете ли вы руководить ими, а то и вертеть по своему усмотрению. В ряде отраслей, чтобы исключить элемент произвола, ввели так называемую «нестрогую униформу». При этой системе

²⁹ Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: Человек. Фирма. Маркетинг. М., 1990. С. 24.

работникам предлагается на выбор некоторый ассортимент костюмов и экипировки, а они должны купить то, что им больше подходит и ходить в этом на работу, так что в своем роде это смотрится как своего рода униформа»³⁰. Работники авиакомпаний и персонал ресторанов, например Макдональдс, носят униформу. В некоторых заведениях бытует обычай устраивать по пятницам «вольный день», когда работники любого ранга могут являться в более непринужденном виде, но, разумеется, не в пляжных шлепанцах и шортах. Одежда является, с одной стороны проявлением фирменного стиля, а с другой – элементом корпоративной культуры. Одежда – это вид символов, связанных со статусом, принадлежностью, успехом.

Резюме

Знаково-символическая система представляет собой форму, через которую осуществляется производство и воспроизводство культуры предприятия, ее постоянное функционирование. Знаково-символическая система включает в себя следующие атрибуты: мифы, обряды и ритуалы, язык общения, знаки отличия, стиль одежды.

Миф применительно к организации рассматривается как некие метафорические истории, легенды, анекдоты, которые постоянно циркулируют на предприятии.

Ритуал – стандартная, устойчивая последовательность действий, имеющая церемониальный характер.

Использование языка в той или иной форме позволяет сделать вывод о том, какой психологический климат царит в организации, какая используется терминология, какой тип взаимоотношений доминирует.

Фирменный стиль – это элемент культуры организации, который формируется в процессе развития организации и связывается с ее «неповторимостью» как в системе внутреннего, так и в системе внешнего взаимодействия.

Дидактические материалы к интенсивным аудиторным занятиям

Семинар 4. Знаково-символическая система организации

Вопросы для обсуждения:

³⁰ Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001. С. 126.

1. Знаково-символическая система организации: определение и основные атрибуты.
2. Миф как атрибут знаково-символической системы.
3. Фирменный стиль как атрибут знаково-символической системы.
4. Логотип и слоган как отражение знаково-символической системы организации. (На примере ведущих корпораций: IBM, Sony, Херох).
5. Бренд как отражение знаково-символической системы организации.

Материалы для обязательного изучения

Ионин Л.Г. Социология культуры. М.:Логос., 1996.

Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.:Эком, 1992.

Литература

Домнин В. Н. Брендинг: новые технологии в России. СПб., 2002.

Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. М., 1991.

Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. Пер. с англ. М., 1984.

Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.

Прингл Х., Томпсон М. Энергия торговой марки. СПб., 2001.

Радугин А. А. Основы менеджмента. М., 1998.

Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: Человек. Фирма. Маркетинг. М., 1990.

Розин В. М. Введение в культурологию. М., 1994.

Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001.

Чармэссон Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы. СПб, 1999.

ТЕМА 6.

ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Основные понятия: факторы, влияющие на процесс формирования ОК; этапы формирования ОК; содержательность и полнота ОК; единство культуры.

Формирование и поддержание организационной культуры

Как уже было отмечено ранее, формирование организационной культуры во многом определяется спецификой той социокультурной среды, в которой функционирует организация. Вместе с тем организационная культура может являться прямым или опосредованным

результатом деятельности основателей компании. Однако не всегда есть основания говорить о том, что культура, созданная руководителем, является сильной культурой и способствует эффективной деятельности организации, а также не нуждается в некоторых изменениях. Можно привести пример из жизни корпорации IBM. Действительно, те принципы, которые были заложены Томасом Дж. Уотсоном – старшим, послужили основой для формирования сильной корпоративной культуры:

- Каждый человек заслуживает уважения;
- Каждый покупатель имеет право на самое лучшее, какое только возможно;
- Добиваться совершенства во всем.

Когда Томас Уотсон стал руководителем CTR Corporation, это была маленькая компания, производившая вычислительное оборудование, устройства для считывания перфокарт и записывающие устройства. Благодаря сильной личности Уотсона и его позиции относительно роли бизнеса, его миссии, благодаря изменениям, которые он осуществил в данной компании, сформировалась сильная корпоративная культура, которая позволила IBM стать одно из самых преуспевающих. Однако патерналистский дух, царивший в компании, послужил причиной возникновения ряда проблем. Сын Уотсона, Томас Уотсон-младший, привнес в компанию некоторые изменения: прекратил вмешательство в личную жизнь сотрудников и отменил другие наиболее явные проявления патернализма, присущего отношениям, построенным на клановой основе. После ухода Уотсона и его сына руководители IBM внесли некоторые коррективы и привели компанию к кризису. Лу Герстен в последствии представил новаторский план, который должен был коренным образом изменить компанию.

Apple Computer – главный конкурент компании IBM также является примером того, как руководитель не мог создать сильную культуру, способную позитивно влиять на деятельность компании. Стив Джобс – основатель компании, человек, обладающий незаурядными творческими способностями, не смог выполнить роль профессионального менеджера и организатора. В результате компания не смогла приспособиться к жесткой конкурентной борьбе и стала терпеть убытки. В итоге потребовалась смена руководства и соответственно культуры организации³¹.

³¹ Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999. С. 572

Формирование организационной культуры есть результат взаимодействия трех основных факторов:

- национальной специфики,
- личности руководителя,
- внешнего контекста, в который погружена организация.

Процесс формирования организационной культуры можно условно разделить на четыре этапа:

1. Некое лицо (основатель) решает создать новое предприятие.
2. Основатель привлекает еще одно (или более) ключевое лицо и создает базовую группу, которая разделяет идеи основателя. Таким образом, все члены группы считают, что эти идеи хороши, что над ними можно работать, что ради них можно рисковать и на них следует тратить время, деньги и энергию.
3. Базовая группа начинает действовать, чтобы создать организацию, изыскивая необходимые средства, получая патенты и лицензии, регистрируя компанию, определяя ее местоположение, арендуя помещения и т. д.
4. В это время к организации присоединяются другие лица, и начинает формироваться история компании, а вместе с ней и ее культура.

Это весьма упрощенная схема процесса формирования организационной культуры, которая описывает скорее технику, нежели само содержание процесса формирования организационной культуры.

После того, как культура заложена в организации и развивается в соответствии с заданными направлениями, большое значение приобретает её поддержание. Так как любая организация имеет приток новых сотрудников, которые придерживаются определённой системы ценностных ориентаций, необходимо сделать так, чтобы эта система «вписалась» в систему ценностей компании и не создавала предпосылок к ее ослаблению. Процесс «вхождения» нового сотрудника можно охарактеризовать как процесс его социализации в рамках новой организационной среды.

Поддержание организационной культуры за счет усиления внутренней позиции организации

Организация, рассматриваемая как открытая внешняя система, ощущает на себе воздействие внешних факторов: политических, экономических, социокультурных. Действительно, такое воздействие может повлечь за собой изменение и в системе корпоративных ценностных ориентаций, и в организационной культуре в целом. Однако следует отметить, что любая организация может контролировать

необходимость такого изменения посредством укрепления своей внутренней позиции.

Роберт Пино определил стратегию укрепления внутренних сил организации как искусство айкидо. Данная стратегия предполагает совершенно иной образ мышления: это искусство защиты в соответствии с высокими этическими нормами. Таким образом айкидо стремится к установлению баланса между физическим уровнем (существование самой организации) и ментальным уровнем (миссия, культура, философия). Представьте себе, рассуждает Р. Пино, что организация, как таковая есть Тело компании, в то время как ее стратегия и культура олицетворяют собой ее Разум, а основания ее деятельности, ее миссии – Дух. Равновесие этих компонентов возможно только в сбалансированной, обладающей внутренней силой компании³².

Подход Р. Пино можно применить и к рассмотрению проблемы поддержания организационной культуры. Основной акцент следует сделать на установлении соответствия в организации социокультурных ценностей, принятых в том или ином обществе, ценностей руководителя компании и его окружения (высшего управленческого звена) и ценностей служащих компании. При отсутствии противоречия между данными тремя уровнями ценностей, организация имеет все шансы на поддержание организационной культуры. С другой стороны, важно учитывать и тот факт, что миссия любой компании состоит в ее процветании, а следовательно в развитии, стремлении к совершенствованию не только в экономическом, но и в этическом смысле. В этой связи важно использовать все ресурсы компании для реализации данной миссии. Организационная культура является, по сути, фундаментом и залогом успешного достижения цели.

Развитие организационной культуры

Для того чтобы зафиксировать, в каком направлении осуществляется развитие организационной культуры, достаточно определить специфику четырех основных переменных:³³

- 1) содержательность культуры или ее полноту;
- 2) единство культуры;
- 3) взаимосвязь с окружением;
- 4) специфика, или особенность, культуры организации.

³² Пино Р. Корпоративное айкидо. СПб., 2001. С. 31.

³³ См.: Justo Villafane. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, 1999. P. 141.

Содержательность, или полнота, культуры определяется в первую очередь ценностями корпорации (аксиологическими и стратегическими), разделяемыми членами организации. В этом смысле можно говорить о наличии в организации сильной или слабой культуры. Содержательность культуры может быть определена на основе трёх переменных:

1. общие ценности;
2. управление (лидерство);
3. корпоративная идентичность.

Общие ценности включают в себя верования и принципы, которые заняли прочное положение в организации и разделяются всеми ее членами. На формирование ценностей корпорации могут оказывать влияние, по мнению С. Гарсиа и С. Долана, следующие переменные:

- верования и ценности основателя компании;
- верования и ценности органов управления, функционирующих в настоящее время;
- верования и ценности непосредственно членов организации;
- влияние ценностей консультантов;
- реально существующие нормативы;
- правила игры рынка;
- социальные ценности данного исторического периода;
- культурные традиции общества;
- результаты деятельности предприятия.

Феномен «лидерства» можно рассматривать как одну из возможностей транслирования ценностей руководителя компании в организацию. В определённом смысле здесь ставится вопрос об управлении культурой организации посредством воздействия яркой фигуры лидера (формального руководителя компании). Какими же качествами должен обладать лидер, способный оказывать воздействие на членов организации?³⁴

- 1) Иметь ясное представление о целях деятельности.
- 2) Уметь концентрировать внимание на наиболее важных задачах.
- 3) Быть инициатором изменений.
- 4) Иметь способность к мобилизации ресурсов.
- 5) Быть экспертом в своей области деятельности.
- 6) Правильно принимать решения.
- 7) Оценивать и контролировать развитие организации.
- 8) Поощрять риск и признавать ошибки в деятельности организации.

³⁴ См.: Justo Villafane. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, 1999. P. 143.

Третья переменная содержательности культуры корпоративная идентичность – предполагает наличие некоего эмоционального соответствия между отдельным индивидом и организации, к которой он принадлежит, и выражается в соответствии между тем, что думает человек по поводу своей роли в той или иной организации, и тем, что и как он делает.

Следующая основная переменная организационной культуры – это **культурное единство**, существующее в организации.

Культурное единство проявляет себя посредством:

- 1) разделения ценностей;
- 2) становление субкультуры;
- 3) наличием «корпоративного духа».

Взаимосвязь с внешним окружением. Основным смыслом данной переменной состоит в том, допускает или не допускает культура возможности изменений в организации под влиянием внешних факторов.

Согласно позиции Mike Burke, существует две оси, которые позволяют определить и классифицировать четыре типа культурного менталитета (организации)³⁵:

- 1) степень открытости или изолированности от внешнего окружения;
- 2) тенденция к инновациям и изменениям или к установленному порядку и дисциплине.

Комбинация «изолированность – установленный порядок» порождает «нарцисстический» культурный менталитет и соответственно лежит в основе формирования закрытой культуры, ориентированной на свою самодостаточность, авторитарность и поддержание status quo.

Еще один тип культурного менталитета располагается между стремлением организации к открытости и изолированностью от внешнего окружения (пограничное состояние). Основные характеристики данного типа:

- главенство внутреннего порядка и сопротивление каким-либо другим ценностям;
- уважение управленческой иерархии;
- конформизм;
- «моральное управление».

Комбинация «открытость – изолированность» порождает «исследовательский менталитет» и соответственно тип культуры,

³⁵ См.: Justo Villafane. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, 1999. P. 146.

ориентированный на внешнее окружение без отказа от установленного внутреннего порядка. Основные характеристики такого типа культурного менталитета:

- профессиональная «агрессивность»;
- соревновательность;
- единство всех членов организации;
- инициативность и независимость организации;
- ориентация на сотрудничество.

«Инновационный менталитет» и соответственно тип культуры, ориентированный на взаимодействие с внешним окружением и использование инновационных технологий, располагается в квадранте «открытость - инновации». Организации такого типа культуры характеризуются:

- гибкой системой менеджмента;
- поиском глобальных решений различных проблем;
- стремлениям к инновациям;
- доступностью к информационным ресурсам;
- уверенностью в собственных человеческих ресурсах организации.

Последняя переменная динамики культуры – это собственно **специфика, или особенность, культуры организации**. Здесь можно выделить два аспекта: оригинальность содержания культуры и традиционное понимание миссии организации, следование общепринятым нормам и правилам поведения. Исходя из этого, можно говорить о существовании автономной культуры, способной к самообновлению в условиях динамичности внешней среды и культуры (которая является отражением традиционных ценностей), сопротивляющейся потоку внешних изменений.

Резюме

Процесс формирования организационной культуры происходит под влиянием трех основных факторов: национальной специфики; личности руководителя; внешнего контекста, в который погружена организация.

Поддержание установленной культуры в организации осуществляется посредством процесса социализации всех членов организации, с одной стороны, а с другой – посредством усиления внутренней позиции организации (мобилизации всех видов ресурсов, особенно человеческих ресурсов).

Динамику организационной культуры можно проследить исходя из исследования четырех основных переменных: содержательности

культуры или ее полноты; единства культуры; взаимосвязи с окружением; специфики, или особенности, культуры организации.

Дидактические материалы к интенсивным аудиторным занятиям

Семинар 5. Организационная культура: формирование, поддержание, развитие

Вопросы для обсуждения:

1. Основные стадии процесса формирования организационной культуры (на примере различных корпораций).
2. Ценности основателей компании как фундамент формирования организационной культуры (на примере ведущих менеджеров управления: Томас Уотсон, Генри Форд, Альфред Слоун, Акио Мариотта и др.).
3. Поддержание организационной культуры посредством усиления внутренней позиции организации.
4. Развитие организационной культуры: внутренний и внешний аспект.

Материалы для обязательного изучения

Пино Р. Корпоративное айкидо. СПб., 2001.

Самостоятельная работа студентов

Эссе на тему «Сильная внутренняя позиция корпорации как фактор успешного развития».

Литература

- Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.
Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 1998
Карлоф Б. Вызов лидеров. М., 1996.
Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. М., 1991.
Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999.
Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. Пер. с англ. М., 1984
Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри: Человек. Фирма. Маркетинг. М., 1990.
Якокка Л. Карьера менеджера. Пер. с англ. Мн., 2001.

ТЕМА 7.

УПРАВЛЕНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Основные понятия: этапы научного управления ОК; изменение ОК.

Управление организационной культурой

Поскольку основными характеристиками организационной культуры являются традиционно наблюдаемые формы поведения, нормы, доминирующие ценности, философия, правила поведения, организационный климат, символы и знаки, возникает вопрос: можно ли посредством изменения указанных характеристик манипулировать организационной культурой? Другими словами – можно ли управлять организационной культурой?

Управление культурой организации предполагает, в первую очередь, управление процессом ее развития. Корпоративная культура в широком смысле — это все материальное и духовное, чем располагает и что использует организация, включая и то, как используется, с какими целями, каким образом.

Этапы научного управления культурой корпорации ³⁶:

- предварительный анализ состояния и тенденций развития культуры;
- определение и возможно более точная формулировка проблем;
- исследование проблем, выявление причин их возникновения, характера, движущих сил (факторов), субъектов, причастных к их возникновению, и т. д.;
- выдвижение гипотез, определяющих возможные пути, способы решения проблем;
- проверка гипотез, проведение экспериментов;
- анализ и интерпретация результатов проведенных экспериментов;
- разработка механизмов реализации мероприятий, проведение которых способствует (что обосновано уже не только теоретически, но и экспериментально) решению проблем: разработка или внесение изменений в нормативные документы, положение о социальной защите и т.д.;
- институционализация решений: проведение реорганизационных мероприятий, закрепление их приказами, распоряжениями; назначение ответственных лиц, рабочих групп, определение их

³⁶ Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2001.

статуса, определение стимулов за образцовое исполнение и санкций за неисполнение корпоративных норм и правил; разработка памяток для новых служащих, программ адаптации с учетом особенностей корпоративной культуры;

- выход «на рабочий режим», превращение мероприятий в элемент культуры, в повседневность;
- организация постоянного мониторинга состояния культуры, диагностики состояния ее элементов.

Когда же в организации может быть поставлен вопрос об изменении организационной культуры? Очевидно, что необходимость в этом возникает, когда организационная культура не выполняет своих функций по отношению к компании, когда она является препятствием на пути эффективного развития организации. Это достаточно сложный вопрос, который требует комплексного рассмотрения. Нельзя изменить базовые ценности организации за один день, нельзя научить служащих думать по-новому, если сам руководитель не осознает необходимость такого изменения.

Выделим ряд факторов, которые могут послужить сигналом к изменению культуры организации:

- Сильная корпоративная культура является барьером на пути к реализации новых реформ. Так, например, случилось с компанией IBM, когда организационная культура, разделяемая всеми сотрудниками, явилась причиной снижения творческой активности, желания внедрить новые технологии. В результате руководство корпорацией приняло решение о создании независимых производственных групп, которые бы были освобождены от повсеместного влияния материнской культуры («независимые хозяйственные единицы», «дикие утки»).
- Культура организации препятствует формированию позитивного её имиджа. Здесь важно учитывать как внутренний имидж, так и внешний. Культура коммуникаций в системе руководитель/подчиненный, культура ведения переговоров, культура письменных коммуникаций – все эти элементы формируют имидж организации в глазах различных целевых групп.
- Организационная культура не способствует интеграции членов коллектива, порождая тем самым несогласованность в достижении поставленных целей, психологический дискомфорт в производственной группе, конфликты (как по горизонтали, так и по вертикали).

- Отсутствие стимуляционных механизмов в организации, которое также связано со слабой организационной культурой, не способствующей повышению трудовой мотивации в коллективе.
- Система символики и обрядов не отражают основных ценностей организации.

В процессе изменения культуры организации четко прослеживаются две стадии:

1. Стадия подготовки.
2. Стадия исполнения.

Стадия подготовки предполагает:

- Целенаправленное формирование общественного мнения (в рамках конкретной организации) относительно необходимости изменения ранее заложенных ценностей и стереотипов поведения.
- Транслирование информации о возможных способах и объектах изменения.
- Понимание изменения как возможности освоения новых методов (управления, производства, реализации), обучение которым составляет одну из частей процесса изменения.
- Учет времени и экономических ресурсов, необходимых для изменения.

Основные принципы, лежащие в основе стадии исполнения (изменение культуры организации):

- Лидер (руководитель) организации должен быть не просто инициатором изменений, но и эталоном или примером, на который должны равняться все члены организации. Допустим, в компании служащие опаздывают на работу или заканчивают работу раньше установленного времени, а руководитель не только «закрывает» на это глаза, но и сам позволяет себе поступать подобным образом. Такая расхлябанность со стороны всех членов коллектива вряд ли приведет к высокому качеству выполняемой работы. Решение изменить ситуацию и его результат зависит главным образом от руководителя, действующего по принципу: «Начни изменения с самого себя».
- Любое решение относительно каких-либо изменений, как правило, принимается либо в ситуации неопределённости, либо в ситуации риска. Таким образом, любое изменение может содержать в себе минимальную вероятность успеха.
- Создание ритуалов, церемоний, празднование успешно реализованных программ изменений в конечном итоге помогает членам организации отвлечься от «прежних времен» и более

внимательно отнестись к новым проектам, к новым функциям и новому иерархическому положению.

- Предложить членам организации новые ценности и новые профессиональные роли. Активизировать коммуникационный процесс внутри организации.
- Использовать услуги профессиональных экспертов в области организационного консультирования (желательно независимых, внешних экспертов, поскольку они будут более объективно подходить и к сложившейся ситуации в организации, и к процессу её коррекции), которые будут не только заниматься диагностикой сложившейся культуры, но и разрабатывать программу изменений и следить за ходом её реализации.
- Создание абсолютно новой символики организации или привнесение изменений в существующую, которые бы отражали содержание и оригинальность новой культуры.

Таким образом, процесс изменения организационной культуры определенным образом связан с поведением как отдельно взятых членов организации, так и организации в целом.

Проводя корреляцию между культурой организации и её эффективностью, следует отметить, что изменение отдельных элементов культуры может привести к изменению маркетинговой, коммуникационной стратегии.

Существует три возможные комбинации изменений в поведении и культуре организаций³⁷.

1. Изменение культуры без изменения поведения.

В данном случае речь идет о возможности изменения отдельных культурных ценностей, которые осознаются членами организации, но не принимаются как базовые ценности, способные изменить ход повседневной действительности. Например, провозглашение такой ценности, как «индивидуальный подход к каждому клиенту», не всегда является прямым руководством к действию для отдельных служащих, хотя реально они понимают, что так и должно быть. Однако в силу различных причин (темперамент, особенности характера, личностные установки), изменения в культуре организации остаются только на словах. Такая ситуация свидетельствует о наличии в организации слабой культуры, не способной выполнять ни воспитательную, ни интегративную функцию.

2. Изменение поведения без изменения культуры.

³⁷ См.: Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 1994. С. 341 –343.

Данная комбинация, так же как и в первом случае, содержит в себе элемент противоречия: осознание необходимости изменений и невозможность их реализации вследствие устоявшейся индивидуальной системы ценностей. Например, в годы перестройки произошло полное отрицание тех принципов и идеалов, которые на протяжении многих десятилетий влияли на формирование жизненной позиции человека. Новая система ценностей, которая должна была обладать хотя бы равным по силе и степени воздействием на экономическое поведение человека, не была сформирована, были только намечены новые ценностные ориентиры. В результате этого общество раскололось на две большие группы: конформистов, для которых характерно пассивное принятие существующего порядка, и новаторов. В этой связи данная комбинация предполагает изменение поведения без изменения культуры, без изменения индивидуальной ценностной позиции. Следует отметить, что такая ситуация может привести к возникновению личностного конфликта, когда происходит столкновение личных и коллективных ценностей.

3. Изменение поведения и изменение культуры организации.

Соотношение «изменение поведение» и «изменение культуры» можно представить как действие сообщающихся сосудов, когда изменение в одном обязательно повлечет за собой изменение в другом. Это самая эффективная комбинация, предполагающая, с одной стороны, осознание необходимости изменений, а с другой – реализацию определенного комплекса мер для достижения поставленных целей.

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

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

Резюме

При рассмотрении в качестве характеристик организационной культуры: норм, правил и стратегий поведения, символов и знаков, традиций организации представляется целесообразной постановка проблемы управления организационной культурой.

Управление организационной культурой предполагает ее диагностику и создание программ изменения.

Главную роль в процессе реализации программ изменения должен играть руководитель организации, одной из обязанностей которого является транслирование новых корпоративных ценностей.

Изменение всегда связано с ситуацией неопределённости и риска, когда велика вероятность неуспеха. Результат изменений не обязательно должен проявиться моментально. Иногда такие программы могут рассматриваться как долгосрочные инвестиции.

Изменение культуры организации может повлиять на выбор маркетинговой и коммуникационной стратегий.

Дидактические материалы к интенсивным аудиторным занятиям

Семинар 6. Управление и изменение организационной культуры

Вопросы для обсуждения:

1. Возможности управления организационной культурой.
2. Основания для изменения организационной культуры (на примере различных корпораций).
3. Основные исследовательские подходы к изменению организационной культуры (В. Сате).
4. Обсуждение реальных ситуаций.

Реальные ситуации

Ситуация 1. ВОЗДЕЙСТВИЕ «ФЛЮГЕРА» НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ³⁸

Одним из важнейших факторов, вызывающих изменения в организационной культуре, является расширение или сокращение операций компанией. За последние годы авиакомпания *American Airlines* уподобилась флюгеру, поскольку в ней потребности расширения сочетались с потребностью сокращения, вызванной растущими финансовыми потерями, из-за роста издержек и проблем с профсоюзами.

³⁸ См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. М, 1999. С. 582.

В 80-е гг. менее 10 % всех доходов компании поступило за счет международных перевозок. Однако в конце десятилетия компания разрослась, увеличив долю международных перевозок, и в 1990 г. приобрела маршруты в Латинскую Америку у компании *Eastern Airlines*. Теперь, обладая крупной базой в Майами, компания уделяет самое пристальное внимание своему южному направлению. В результате объем международных перевозок возрос, и они принесли уже 20 % от общего дохода, а к 2000 г за их счет планируется получать до 30 % от общего дохода.

Одним из важнейших изменений в компании *American Airlines* является как раз то внимание, которое она уделяет своим зарубежным рынкам. Так, например, оказалось, что для пассажиров, летающих международными рейсами, большое значение имеет обслуживание во время полета, о чем компания раньше не задумывалась. Когда стюардессы компании во время полета подогрели орешки для коктейля ровно до рекомендуемой температуры (Q8°F), пассажиры сразу же с удовлетворением это отметили. Компания также выяснила, что многие пассажиры, совершая деловые поездки, любят, чтобы еду им приносили пораньше, так как они могут заснуть или спокойно работать до конца полета, и что они любят простую, не слишком обильную пищу.

Компания *American Airlines* адаптировала также свое обслуживание к вкусам пассажиров разных национальностей. Например, пассажиры из Германии любят, чтобы к ним обращались официально, упоминая титул или ученую степень, например «г-н доктор», пассажиры из Японии не любят, чтобы до них дотрагивались, а пассажиры из Латинской Америки любят на обед говядину и французские вина.

Чтобы лидировать в конкурентной борьбе, компания также широко использует компьютерные технологии. Например, ее система бронирования билетов *Sabre* считается самой лучшей в отрасли. Во всем мире сегодня насчитывается более 85 тыс. терминалов *Sabre*, которые позволяют туристическим агентам бронировать места на рейсы *American Airlines*. В результате всех этих изменений компания, казалось бы, должна процветать. Тем не менее, несмотря на эти стратегические и глобальные инициативы, сейчас, в середине 90-х гг., компания все еще не решила всех проблем. В 1993 г. она столкнулась с угрозой крупной забастовки, в результате чего потеряла значительную сумму на рынке авиаперевозок, который отличается жесткой конкуренцией.

Вопросы для обсуждения:

1. Как выход компании *American Airlines* на международный рынок отразился на ее организационной культуре?
2. Определите, какой шаг в этой модели социализации может стать наиболее важным для высших руководителей компании *American Airlines*. Почему?
3. Определите, какой шаг может быть самым важным, чтобы помочь компании и в дальнейшем осуществлять обслуживание пассажиров сообразно их национальностям.
4. Почему у этой компании все еще имеются проблемы? Какие необходимые дальнейшие изменения культуры вы можете предложить?

Ситуация 2. Отказаться от старого и принять новое ³⁹

Корпорация *Anderson* была основана в 1962 г., сначала как маленькая фирма по производству товаров широкого потребления. В первые 20 лет работы отдел исследований и разработок компании создал ряд новых изделий, которые приобрели большую популярность на рынке. Дела шли так хорошо, что компании пришлось ввести на производстве вторую смену, чтобы удовлетворить спрос. Производство в течение этих лет расширялось трижды. В интервью популярному журналу Поль Андерсон, основатель фирмы, сказал: «Мы не продаем свои товары, мы их распределяем». Этим он хотел подчеркнуть, что фирма имела только 24 торговых агента, а получала от продаж доход, превышающий 62 млн долл. в год.

Три года тому назад корпорация *Anderson* пережила свой первый финансовый кризис, в результате которого потеряла 1,2 млн долл. Два года тому назад сумма потерь увеличилась до 2,8 млн, а в прошлом году - до 4,7 млн долл. Бухгалтеры подсчитали, что в этом году потери могут достичь 10 млн долл.

Обеспокоенный этой информацией, крупнейший кредитор компании *Citizen's Bank* настоятельно потребовал от компании внести некоторые изменения в свою деятельность, чтобы исправить ситуацию. В ответ на это требование Поль Андерсон согласился уйти в отставку. Совет директоров назначил на его место Мэри Хартман, главу отдела маркетинга одной из крупнейших американских компаний, торгующей потребительскими товарами.

³⁹ См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999. С. 583.

Проанализировав ситуацию, Мэри пришла к выводу, что для перевода фирмы на новые рельсы необходимо осуществить ряд изменений. Вот основные из них:

1. Необходимо уделять больше внимания маркетингу. Важнейшим фактором успеха в продаже потребительских товаров фирмы *Anderson* является квалифицированный штат торговых агентов.
2. Необходимо улучшить качество продукции. В настоящее время около 2 % выпускаемой продукции оказывается бракованной, в то время как в других фирмах, работающих в тех же направлениях, этот показатель не превышает 0,5 %. В прошлом товары фирмы пользовались таким спросом, что контроль за качеством не был важен. Теперь же отсутствие контроля приносит серьезные убытки.
3. Необходимо провести сокращение оперативного персонала. В настоящее время компания может обойтись двумя третями персонала, занятого на производстве, и половиной — административного.

Мэри еще не представила план совету директоров, но собирается это сделать. В настоящее время она обдумывает те конкретные шаги, которые необходимо предпринять для проведения реформ, и как они отразятся на работниках фирмы и производстве в целом.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие недостатки вы видите в старой организационной культуре? Что надо сделать для того, чтобы их изменить?
2. Почему Мэри будет нелегко изменить сложившуюся культуру?
3. Какие конкретные шаги должна предпринять Мэри, чтобы изменить культуру? Предложите и опишите хотя бы два из возможных шагов.

Ситуация 3. Сохранить то, что есть ⁴⁰

Больница *Metropolitan* была построена два года тому назад, и в настоящее время в ней работает 235 человек. Больница не велика по размерам, но поскольку она новая, то отличается высокой эффективностью. Совет директоров принял решение об увеличении количества больничных коек с 60 до 190. Через год планируется увеличить количество больничных мест и штат больницы в три раза.

Администратор Клара Хокинс считает, что основная проблема, которую могут породить эти изменения, заключается в потере больницей

⁴⁰ См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. М., 1999. С. 584.

своей эффективности: «Мне бы хотелось нанять сотрудников, которые не уступают нашим в трудолюбии, преданности делу, таланте и в умении работать с пациентами. Если мы утроим штат, то я не вижу возможности поддержать качество обслуживания пациентов. Мы можем потерять ту семейную атмосферу, к которой привыкли. Нас поглотит посредственность, и мы превратимся в заурядную больницу, каких много в нашем районе, – большую и равнодушную!»

Председатель совета директоров также озабочен результатом, к которому может привести такое значительное расширение штата сотрудников. Тем не менее, он считает, что Клара излишне драматизирует ситуацию. «Не думаю, что будет так уж трудно найти сотрудников, похожих на наших. Я уверен, что есть много хороших специалистов. Необходимо просто разработать конкретный план действий, который позволит тщательно отбирать тех людей, которые соответствуют существующей организационной культуре, и отсеивать тех, кто не подходит. Думаю, это будет проще, чем вам кажется. Поверьте мне. Все будет хорошо», – говорит председатель.

Под влиянием мнения председателя совета Клара решила, что самым эффективным способом решить проблемы будет разработка плана действий. Она собирается встретиться со своей административной группой и определить наилучшую стратегию отбора кандидатов на работу, а затем оказывать помощь в процессе социализации принятым в существующую культуру больницы новым работникам. Клара назначила собрание на послезавтра. Она собирается поделиться своими мыслями, узнать мнение своих коллег, а затем разработать план действий. «Мы уже слишком многого достигли, чтобы теперь все потерять, – сказала она своему помощнику. – Я думаю, если мы будем действовать разумно, нам удастся сохранить *Metropolitan* в качестве образцовой больницы района».

Вопросы для обсуждения:

1. Что могут сделать Клара и ее сотрудники для отбора тех кандидатов, которые им нужны? Ответ поясните.
2. Какие меры может принять Клара, чтобы убедиться, что новые сотрудники поддержат базовые ценности больницы? Какие шаги порекомендовали бы Вы?
3. Сможет ли Клара использовать тот же самый подход, если через несколько лет ей придется принять на работу еще 200 человек?

Литература

Виханский О. С. Менеджмент. М., 1994.

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М., 1995.

Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим // [http:// www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)
Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. М., 1999.
Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 1984.

ТЕМА 8

КУЛЬТУРА КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Основные понятия: коммуникация; культура делового общения; культура организации переговоров; культура коммуникативного взаимодействия; культура разрешения конфликтов; культура письменных коммуникаций.

Коммуникация

Любая организация стремится выжить в быстро меняющемся потоке экономической жизни. Эффективно выстроенная система коммуникаций является одним из условий, позволяющих организации реализовать свои задачи и достичь поставленных целей. Классическое понимание коммуникации – это процесс передачи сообщения (информации) между двумя и более людьми. Вопрос о культуре коммуникаций поставлен неслучайно, поскольку связан с корректностью формулировки предлагаемого сообщения и адекватностью его восприятия. В этой связи следует обратить внимание на два основных направления:

1. Культура коммуникативного взаимодействия в системе руководитель/подчиненный
2. Культура внешних коммуникаций, которые проявляются в первую очередь в процессе организации и проведения переговоров, заключения коммерческих сделок, письменных коммуникациях.

Культура разрешения конфликтов – это проблема, характерная как для внутриорганизационной коммуникации, так и для внешних коммуникаций организации.

Культура коммуникативного взаимодействия в системе руководитель/подчиненный

Одной из функций организационной культуры является решение проблем интеграции. В этой связи большое значение имеет позиция руководителя относительно выбора стилей коммуникативного взаимодействия.

Руководитель вступает в деловое общение со своими подчиненными, для того чтобы:

- отдать распоряжение, рекомендации, указания и т. д.;

- получить «обратную информацию о состоянии дел в организации;
- дать оценку выполнения задания подчиненными.

Следует отметить, что чаще всего руководитель вступает в деловое общение в первом случае и именно выдача распорядительной информации оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации (от того, как будет выдано распоряжение во многом зависит и качество его исполнения). В этой связи при выдаче распорядительной информации руководитель должен учитывать фактор мотивации сотрудников.

Можно выделить три основных принципа, лежащих в основе эффективного взаимодействия в системе руководитель/подчиненный:⁴¹

1. Обоюдное взаимопонимание руководителей и подчиненных. Для этого необходимо выполнение следующих условий:

- единство профессионального языка;
- учет уровня общей культуры, общего интеллектуального уровня подчиненных;
- полнота информации;
- логичность изложения;
- концентрированность внимания.

2. Принятие распоряжений, проявляющееся в согласии их выполнения. Для этого необходимы следующие условия:

- непротиворечивость позиции руководителя основным взглядам и позициям подчиненных по конкретному вопросу;
- поиск и демонстрация личных интересов подчиненных в выполнении распоряжений;
- текстовая и персонифицированная конкретность информации, касающаяся распоряжений.
- Налаженность взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

Основной акцент необходимо сделать на то, что люди гораздо легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение, и наоборот, отсутствие эмоциональной привлекательности может привести к неприятной позиции руководителя. В этой связи основные функциональные задачи руководителя в деловом общении с подчиненными следующие:

- дать подчиненным возможность почувствовать их значимость;
- лучше узнать и понять своих подчиненных;

⁴¹ Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000. С. 133.

- умело влиять на позицию подчиненных;
- расположить подчиненных к себе, повышать и поддерживать в их глазах свой авторитет (выделяют пять основных приемов, которые позволяют достичь расположения подчиненных: прием «имя собственное», «зеркало отношений», «золотые слова», «терпеливый слушатель», «личная жизнь».

Следует отметить, что не только руководитель играет важную роль в коммуникационном процессе, но и подчиненный, от которого зависит принятие позиции руководителя и адекватность понимания его распоряжений. Здесь важно выделить три основных момента:

- 1) этика взаимоотношений с руководителем;
- 2) как принимать и исполнять поручение руководителя;
- 3) как убедить руководителя.

Большое влияние на культуру коммуникаций в системе руководитель/подчиненный оказывает *производственный климат*, под которым понимается преобладающее относительно устойчивое психологическое настроение коллектива, которое проявляется в эффективности его деятельности.

На формирование производственного климата оказывают влияние две группы факторов: производственные и непроизводственные. Производственные факторы делятся на внешние, характеризующие организационно-бытовые условия, и внутренние, характеризующие самого работника (пол, возраст, уровень образования и т. д.). К группе непроизводственных факторов относятся все те характеристики внешней среды, которые не связаны непосредственно с предприятием (факторы, характеризующие существование индивида вне производственной среды).

Для изучения психологического климата в коллективе могут быть использованы различные методы анализа, которые применяются для описания общей социально-психологической обстановки в том или ином коллективе: анализ характера взаимосвязи, выявление неформальных лидеров, определение уровня взаимоотношений как по горизонтали, так и по вертикали. Наиболее оптимальным методом анализа психологического климата является социометрический метод. Результаты опроса представлены в социометрической таблице, на основании которой строится социограмма. Анализ социограммы дает возможность получить количественную оценку сплоченности в коллективе, а также оценить статус каждого его члена, выявить неформального лидера и в итоге сделать общие выводы относительно

психологического климата в коллективе. Социометрические индексы рассчитываются по следующим формулам:⁴²

Положительный статус *i*-го члена коллектива:

$P = +V/N-1$, где $+V$ – число положительных выборов; N – количество членов коллектива.

Отрицательный статус:

$P = -V/N-1$, где $-V$ – число отрицательных выборов.

Коэффициент сплоченности:

$K = +V/N(N-1)$, где $+V$ – количество положительных выборов, $N(N-1)$ – общее количество взаимосвязей в коллективе.

Культура разрешения конфликтов. В производственной деятельности нередко возникают конфликтные ситуации, которые могут являться следствием различных причин: неудовлетворенность условиями работы, качеством исполнения работы, своевременностью исполнения и т. д.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт может оказывать как позитивное, так и негативное воздействие на деятельность организации.

Позитивное воздействие предполагает:⁴³

- ускорение процесса самосознания;
- формирование, утверждение и подтверждение определенного набора ценностей, хотя бы и противоречивых и не на длительное время;
- объединение единомышленников внутри и между группами;
- снятие напряжения внутри группы;
- возникновение рабочих контактов с другими группами.

Негативное воздействие предполагает:

- возникновение угрозы заявленным интересам сторон;
- возникновение препятствий к осуществлению быстрых перемен;
- потеря поддержки и подрыв доверия;
- появление разобщенности среди тех, кто нуждается в единстве или стремлении к нему;
- подрыв процесса формирования союзов и коалиций;
- изменение приоритетов, приводящее к угрозе другим интересам.

⁴² См.: Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000. С. 144.

⁴³ См.: Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000. С. 145.

Существует четыре типа конфликтов.

Внутрифирменный конфликт. Он может принимать форму ролевого или внутриличностного конфликта. Ролевой конфликт возникает, когда к человеку предъявляются противоречивые требования относительно результатов его работы. Внутриличностный конфликт появляется как следствие противоречия между требованиями, которые предъявляются, и личными потребностями человека.

Межличностный конфликт. Наиболее распространенный тип конфликта. Возникает вследствие борьбы руководителей различных уровней за ограниченный комплекс ресурсов. Межличностный конфликт может проявляться как на горизонтальном, так и на вертикальном уровнях.

Конфликт между личностью и группой. Можно выделить две ситуации возникновения данного типа конфликта:

- несоответствие личных и групповых ценностей и как результат – отчуждение личности от группы;
- наличие отличительной позиции группы и личности.

Межгрупповой конфликт. Данный конфликт возникает, как правило, из-за различия целей между функциональными группами внутри организаций (например, конфликт между отделом сбыта и производственным подразделением).

Причины конфликта могут быть обусловлены:

- информационными факторами;
- структурными факторами;
- ценностными факторами;
- факторами отношений;
- поведенческими факторами.

Методы управления конфликтными ситуациями:⁴⁴

1. Структурные методы:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общих целей;
- использование системы вознаграждений.

2. Межличностные методы:

- уклонение;
- сглаживание;

⁴⁴ См.: Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000. С. 150.

- принуждение;
- компромисс;
- решение проблемы.

Культура внешних коммуникаций организации

Культура внешних коммуникаций организации отражает особенности её организационной культуры в целом. В данном случае речь идет о построении системы коммуникации с внешней целевой аудиторией организации: органы государственного управления, конкуренты, партнеры, общественность, акционеры и другие группы. Культура внешних коммуникаций проявляется в ситуации заключения коммерческих сделок, в ситуации проведения переговоров и отражается в письменной коммуникации организации (в корректности обращения, корректности составления писем и т. д.)

1. Подготовка коммерческой сделки и организации проведения переговоров. Заключение коммерческой сделки является одним из видов внешних коммуникаций организации и предполагает установление контакта с определенной целевой аудиторией. Следует отметить, что процесс заключения сделки состоит из целого ряда этапов: установление контактов с потенциальной целевой группой; проведение переговоров; оформление и подписание контракта.

Способы установления контактов:⁴⁵

- направление предложения (оферты) непосредственно одному или нескольким возможным покупателям (заказчикам);
- принятие и подтверждение заказа покупателя;
- направление покупателю (заказчику) предложения в ответ на его запрос с указанием конкретных условий будущего контракта или формой контракта;
- принятие участия в торгах путем предоставления тендера организаторам торгов;
- принятие участия в торгово-промышленных выставках и ярмарках как международных, так и национальных;
- направление возможным покупателям (заказчикам) коммерческого письма с информацией о намерениях вступить в переговоры по поводу заключения конкретной сделки;
- направление проформы контракта уже известному покупателю как результат согласования условий контракта по телефону, телетайпу или телексу на основе предшествующих договоренностей;

⁴⁵ См.: Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000. С. 173.

- помещение рекламного объявления в средствах массовой информации, направление в адрес потенциальных покупателей каталогов, прейскурантов, проспектов с предлагаемыми товарами и услугами, организация и проведение рекламных кампаний на рынке.

Основные типы документов, требуемых при заключении сделки:

1) *оферта* (предложение) – письменное предложение продавца, направленное возможному покупателю, о продаже того или иного товара (услуги).

2) *контракт* – документ, который свидетельствует о соглашении между продавцом и покупателем. (Контракт предполагает двусторонние обязательства партнеров и имеет юридическую силу.)

3) *счет-проформа* – документ, который служит в качестве предварительного счета и содержит в целом ту же информацию, что и окончательный отчет.

4) *подтверждение заказа* – документ, подтверждающий обязательство выполнить заказ, а также условия или принятие условий;

5) *заявка на инструкцию по поставке* – документ, выдаваемый поставщиком, с просьбой к покупателю сообщить инструкцию в отношении условий поставки заказываемых товаров;

6) *тендер* – предложение оферента, участвующего в торгах, которое отвечает конкретным требованиям заказчика, изложенным в его технических условиях, подтверждает согласие оферента взять на себя выполнение обозначенных в них работ и содержит указание предлагаемой цены или стоимости работ.

2. *Культура проведения переговоров.* История переговорных учений, а именно начало обучения переговорному мастерству, датируется XVII в. Основоположником его считается французский дипломат Франсуа де Каллере (1645–1717). В своей книге, посвященной проблеме переговоров, Франсуа де Каллере отмечает, что от того, как будут организованы переговоры, зависит не только подписание каких-либо документов, но и судьбы держав. «Искусство вести переговоры с принципами настолько важно, что судьбы великих держав часто зависят от того, хорошо или плохо проходят переговоры, от того насколько профессиональны нанятые переговорщики»⁴⁶. Де Каллере описал несколько стадий поведения, необходимых в переговорах:

- не будьте высокомерны;

⁴⁶ Цит. по: Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993. С. 70.

- не показывайте своего раздражения;
- не прибегайте сразу же к помощи угроз;
- не напускайте на себя враждебности;
- не воображайте и не рисуйтесь.

Говоря о сдержанности и дисциплине, Франсуа де Каллере подчёркивал, что переговорщик должен быть способен постоянно контролировать себя: «...тот, кто по природе своей горяч, не годится к такого рода деятельности».

Во второй половине XVIII в. еще один французский автор Феличе также попытался сделать некоторые рекомендации относительно искусства ведения переговоров. Переговоры, по его мнению – это комплекс умений, соответствующих требованию времени, позволяющих достигать более тесной взаимосвязи в переговорах.

В современной трактовке профессиональные переговоры означают устный контакт между партнерами, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций для их проведения, разрешения конкретных проблем и заключения контрактов.

Переговоры можно рассматривать как определенные поведенческие дилеммы, которые возникают перед участниками переговорного процесса:

- дилемма «уступчивость - неподатливость»;
- дилемма «покорность- доминирование»;
- дилемма «дружелюбие-враждебность»;
- дилемма «развертывание-уклонение».

Установлению договорных отношений всегда предшествует подготовительный процесс, в течение которого ведутся предварительные переговоры о предстоящей сделке (например: где, когда и во сколько состояться переговоры).

Предварительные переговоры могут быть проведены: путем переписки; личных переговоров; переговоров по телефону.

Общий алгоритм ведения переговоров состоит из двух основных стадий: подготовки к переговорам; собственно процесса ведения переговоров⁴⁷.

Подготовительная стадия может быть разделена на четыре группы:

1. группа деятельности, связанная с инициативой проведения и составления плана переговоров;
2. группа деятельности, связанная с оперативной подготовкой

⁴⁷ См.: Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000. С. 177 – 179.

- переговоров;
3. группа деятельности, связанная с процессом редактирования;
 4. группа деятельности, связанная с обработкой хода ведения переговоров.

Сам процесс ведения переговоров состоит из пяти фаз:

1. начало ведения переговоров;
2. передача информации;
3. аргументирование;
4. опровержение доводов партнера;
5. принятие решений.

Следует отметить, что неотъемлемой частью ведения переговоров является так называемый кокус.

Кокус – это отдельное закрытое совещание, во время которого участвующая сторона удаляется не надолго с общей сессии переговоров для обсуждения вопросов, решение которых будет способствовать процессу общих переговоров (продолжительность кокуса обычно не превышает 30 мин.)

Культура проведения переговоров предполагает следование так называемому закону ВИЖД (В – внимание, И – интерес, Ж – желание, Д – действие)⁴⁸.

Внимание. Используя все средства необходимо сделать все для того, чтобы привлечь внимание клиента. При этом необходимо учитывать элементы культуры обращения, особенно если сделка предстоит с иностранным партнером.

Интерес. Клиент всегда заинтересован в своей выгоде. Поэтому продавец должен заинтересовать клиента в приобретении того или иного товара (использовании услуги), используя такие приемы, как:
упоминание удачного приобретения у данного продавца этим клиентом товаров в прошлом;
представление фактов, которые продавец знает о рынке, связанным с данным товаром, нововведений по нему, которые внедрены фирмой-продавцом;
вежливость в процессе общения;
проявление интереса ко всему, что говорит клиент

Желание – означает необходимость выявления потребности, нужды и желания клиента. На этом этапе происходит превращение интереса в желание приобрести данный товар (услугу).

⁴⁸ См.: Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000. С. 183 –184.

Действие – реализация желания, отсутствие возражений относительно покупки товара.

В процессе переговоров большое внимание следует уделить технике построения вопросов. Не секрет, что умение задать правильно вопрос – это есть своего рода искусство, которому надо учиться. Различают следующие виды вопросов. Которыми пользуются продавцы в процессе переговоров:

- открывающие вопросы;
- закрывающие вопросы;
- предполагающие вопросы или провокационные;
- вовлекающие вопросы;
- альтернативные вопросы.

3. Культура письменных коммуникаций

В любой организации письменные коммуникациям уделяется огромное внимание. Подготовка к проведению переговоров или заключение сделки, обсуждение результатов реализации контракта предполагают, установление контактов с целевой группой и очень часто это происходит посредством письменных коммуникаций.

Определим десять характерных особенностей, которые делают письменные коммуникации эффективными:⁴⁹

тактичность;	связность;
персональность;	ясность;
позитивность;	краткость;
энергичность, активность;	удобочитаемость;
цельность;	элементы унификации.

Резюме

Культура делового общения, культура разрешения конфликтов, культура взаимодействия в системе «руководитель-подчиненный», культура письменных коммуникаций – это индикаторы общей культуры коммуникаций организации.

Следует различать внутренний аспект культуры коммуникаций и внешний.

Внутренний аспект затрагивает вопросы, связанные с культурой коммуникативного взаимодействия в рамках определенной организации (система «руководитель-подчиненный»); внешний аспект касается

⁴⁹ Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес – коммуникации. СПб., 2001. С. 141. – 166.

вопросов, связанных с культурой коммуникаций с различными целевыми группами организации (конкуренты, партнеры, акционеры, потребители, инвесторы.)

Письменные коммуникации играют весьма существенную роль в организации, т. к. выполняют различные функции: презентация компании (товара или услуги); установление контактов с целевыми группами для дальнейшего сотрудничества.

Дидактические материалы к интенсивным аудиторным занятиям

Семинар 7. Культура коммуникаций

Вопросы для обсуждения:

1. Культура коммуникаций в организации: внутренний и внешний аспекты.
2. Национальный аспект культуры коммуникаций.
3. Техника написания деловых писем: общая характеристика.
4. Алгоритм ведения переговоров. Переговорные стили.
5. Культура разрешения конфликтных ситуаций.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа предполагает предварительную подготовку студентов: поиск статей, деловых писем для системного анализа с точки зрения эффективного стиля письма.

Самостоятельная работа может быть разделена на два этапа:

1. Работа с текстами деловых писем предполагает поиск студентами различных ошибок, которые допускаются составителями.
2. Подготовка делового письма, направлена на отработку навыков написания деловых писем в соответствии с основными требованиями.

Деловая игра «Переговоры»

Цель данной деловой игры – отработка правил поведения во время ведения переговоров, отработка переговорных стилей.

Материалы для обязательного изучения

Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес – коммуникации. СПб., 2001.

Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.

Литература

- Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. М., 1999.
Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Пер. со швед. М., 1996.
Короленок Г. Н. Ведение переговоров и деловых бесед. Мн. БГЭУ, 1994.
Конфликты и переговоры. Ростов н/Д., 1997.
Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993.
Панасюк А. Ю. Управленческое общение: Практические советы. М., 1990.
Скотт Д. Конфликты и пути их преодоления. Киев, 1991.

ТЕМА 9

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Основные методики: концепция «культурного аудита»; инструмент оценки (ОСАИ) и конструкция конкурирующих ценностей; «вопросник» Р. Харисона; диагностика культурной позиции.

Концепция «культурного аудита»

Термин «аудит» традиционно используется в области бухгалтерии, его содержание предполагает оценку финансовой деятельности компании. Целью культурного аудита является проверка деятельности компании с точки зрения её культурных ценностей, соответствия в деятельности организации её миссии. Таким образом, содержание концепции «культурного аудита» сводится к трем основным моментам:

- диагностика реальной ситуации;
- нахождение сильных и слабых позиций;
- корректировка деятельности организации и ориентация её конкретных действий.

Мартин Рох рассматривает культурный аудит как проверку, проводимую по элементам, составляющим культуру организации⁵⁰. Целью данного исследования является выяснение истинного профиля организации, выделение сильных и слабых сторон и обнаружение потенциальных ошибок в её деятельности, информирование руководства относительно необходимости изменений организации, в целях адаптации к новым условиям. Благодаря культурному аудиту возможно поддержание внутреннего контроля и повышение эффективности организации.

⁵⁰ Alfredo A. Aguirre Sabada. Administración de organizaciones. Madrid. 1999. P. 291.

Следует выделить два основных этапа в проведении культурного аудита: изучение прошлого-настоящего и исследование будущего.

1. Изучение «прошло-настоящего». На этом этапе осуществляется анализ и интерпретация «прошлого опыта» организации, которые помогут в дальнейшем анализировать реальные факты. Основным акцентом необходимо сделать на следующих моментах:

- а) Анализ и интерпретация предпосылок возникновения организации, периода ее становления;
- б) Фиксирование целей аудита;
- в) Выбор лиц, заинтересованных в результатах культурного аудита;
- г) Планирование культурного аудита;
- д) Область деятельности (исследуемые позиции).

Основные области для анализа:

- внешняя среда организации: технологические, политические, социальные, физические условия существования;
- накопление и изучение документальных материалов относящихся к организации;
- История организации с точки зрения ее внутреннего развития. Фиксирование роли основателя компании, отражение этой роли в мифах, легендах т. д.;
- традиции и поведение организации: профессиональные и социальные взаимоотношения; особенности языка; символы и знаки; ритуалы и церемонии;
- особенности физического пространства: стиль здания, интерьер, техническое оснащение, освещённость, шум и т. д.;
- организация и управление: структура организации, распределение полномочий, цели, планы и стратегия организации, управление и формы контроля, способы управления персоналом, циркулирующая информация и т. д.;
- характер основных стратегий деятельности: ориентация на клиента; ориентация на персонал; ориентация на инновации; ориентация на конечный продукт;
- ценности и идеология организации.

2. Исследование будущего. После того как получен реальный профиль компании и выделены основные ошибки в ее деятельности, составляется предварительный прогноз относительно возможных вариантов развития компании. Следует отметить, что сущность данного этапа сводится к стратегическому планированию дальнейшей деятельности предприятия. В данном прогнозе должны быть учтены как сильные, так и слабые стороны компании. Кроме этого необходимо уделить внимание

обновлению системы норм, ценностей, ритуалов, принятых в компании, посредством которых возможно осуществить коррекцию поведения её членов в необходимом направлении.

Составленный прогноз является основой для разработки конкретного плана действий по изменению сложившейся ситуации.

Инструмент оценки ОК (ОСАИ) ⁵¹

Инструмент оценки организационной культуры (ОСАИ) предназначен для диагностики культуры организации. Он имеет форму вопросника, который требует индивидуальных ответов по шести пунктам. Выполнив оценку с помощью этого инструмента, можно получить картину того, каким образом работает организация и какими ценностями характеризуется. Нужно сказать, что для данных вопросов нет критерия правильности ответов. Каждый из шести вопросов, включенных в ОСАИ, предполагает четыре альтернативы ответов (инструментарий см. в Приложении). Необходимо распределить баллы по 100-балльной шкале между этими альтернативами. Наибольшее количество даётся той альтернативе, которая более других отражает сущность организации. Данный инструмент оценивания предполагает наличие двух вариантов: текущее состояние и предпочтительное состояние. Эти варианты идентичны во всем, кроме колонок для ответов. Для того чтобы подвести окончательные итоги, следует сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь», а затем полученную сумму разделить на 6, т. е. вычислить среднюю оценку по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, Д. Второй шаг состоит в сложении баллов всех ответов А, в колонке «Предпочтительно» и делении суммы на 6. Затем суммируются баллы всех ответов.

Следует отметить, что в основе данной методики лежит конструкция конкурирующих ценностей, предложенная Дж. Кэмпбеллом и затем модернизированная Р. Е. Куином и Дж. Рохрбаучем. Построение этой конструкции базируется на целом ряде характеристик – индикаторов эффективности организации. Первоначальный список индикаторов состоял из 39 наименований. Он был проанализирован в работе, авторами которой являются Р. Е. Куин и Дж. Рохрбауч, с целью установить, нельзя ли выделить определенные образцы или группы

⁵¹ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. СПб., 2001.

индикаторов. В результате было выделено два главных измерения, согласно которым рассматривавшиеся индикаторы оказались в одной из четырех главных групп:

1. Первое измерение – развитие:

- гибкость, дискретность и динамизм организации;
- стабильность, порядок и контроль.

Таким образом, некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической целостностью (например, как Microsoft или Nike), ни ассортимент продукции, ни организационная форма слишком долго не стоят на месте.

Другие организации рассматриваются как эффективные, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны.

2. Второе измерение – взаимодействие:

- внутренняя интеграция, единство;
- внешняя ориентация, дифференциация, соперничество.

В рамках данного измерения некоторые организации видятся эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии (например, IBM). Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ (например, Toyota).

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации. Данные ценности лежат на разных краях континуума и, соответственно, отвергают друг друга. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали.

Каждый квадрант имеет свое обозначение, которое определяет его основные характеристики. Так, например, клан – находится наверху слева, адхократия – наверху справа, иерархия – внизу слева, и рынок – внизу справа.

В результате такого разделения четко определились четыре типа культуры организации: иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая.

Иерархическая культура. Самый ранний подход к трактовке организации в современную эпоху базировался на работе немецкого социолога Макса Вебера, который изучал европейские

правительственные организации. Главный вызов времени, перед лицом которого они оказались вначале промышленной революции, – состоял в необходимости продуктивно производить товары и услуги во все более усложняющемся обществе. Вебер предложил семь характеристик, которые являются атрибутами бюрократии (правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание и учет). Веберовский подход использовался при объяснении условий идеальной организации. Ключевыми ценностями успеха считались четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Эффективные лидеры – это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание планового хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Диапазон организаций простирается от типичного ресторана «Макдональдс» до «Форд Мотор». Данный тип культур характерен, как правило, для крупных организаций. (Например, «Форд Мотор» имеет 17 уровней менеджмента).

Рыночная культура. Эта форма организации стала обретать популярность в конце 1960-х гг. по мере роста конкуренции. Они опирались на иной набор основополагающих допущений и их деятельность в значительной мере базировалась на идеях Оливера Уильямсона, который установил альтернативный набор видов деятельности, который может служить для обеспечения организационной эффективности. Термин «рыночная организация» не имеет ничего общего ни с понятием маркетинговой функции, ни с представлением о потребителях на рынке. Он просто определяет тип организации, функционирующей как рынок, ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В отличие от иерархии, где внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями, рынок работает, прежде всего, используя механизмы рыночной экономики. То есть главный фокус рынка настроен на проведение операций (обменов, продаж, контрактов) с другими клиентами с целью достижения конкурентного преимущества. Прибыльность, итоговые результаты, сила в рыночных нишах являются главными установками бизнеса организации. В 1991 г. корпорация «Филипс» теряет свое конкурентное преимущество. Под руководством нового управляющего эта компания учредила процесс, направленный на изменение устаревшей культуры, путём настройки фокуса на потребителя.

Базисные допущения рыночной культуры:

- внешнее окружение – это не милость свыше, а враждебный вызов;
- потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей;
- организация занимается бизнесом с целью усиления своего положения в конкуренции;
- главная задача менеджмента – вести организацию к производительности и прибыли;

Клановая культура. Третья идеальная форма организации называется клановой, потому что напоминает организацию семейного типа. После изучения японских фирм в конце 1960 и начале 1970-х гг. ряд исследователей пришли к выводу, что рыночные и иерархические формы организационных конструкций в Америке отличаются от клановых в Японии. Формы кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Они больше похожи на семьи, чем на экономические организации. Типичными характеристиками фирм кланового типа являются: бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес, кружки качества.

Основные базисные допущения в клановой культуре состоят в том, что с внешним окружением лучше всего справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных работников; что потребителей лучше всего воспринимать как партнеров; что организация действует в бизнесе, создающем для рабочего гуманное внешнее окружение, и главная задача менеджмента состоит в делегировании наемным работникам полномочий. Данные принципы не были чужды и американским корпорациям, и корпорациям Западной Европы, но их они приняли во внимание только в конце 1970-х и 1980-х гг. Примером организаций кланового типа в Соединенных Штатах была People Express Airlines в течение первых пяти лет своих операций, пока ее основатель Дон Берр не столкнулся с финансовыми затруднениями, которые вынудили его продать компанию. Наиболее значимыми характеристиками компании были:

- минимум уровней менеджмента – Берра и экипаж самолета разделяло всего три уровня менеджмента;
- неофициальность и самоуправление;
- собственность наемных работников – все они владели акциями компании и имели пожизненную гарантию занятости;
- рабочие бригады;
- участие наемных рабочих в процессе принятия решений;
- ротация участников выполнения заданий;
- низкие зарплаты и высокий моральный климат – вот что отличало

компанию.

Адхократическая культура. По мере того как общество переходило из эры индустрии в эру информации, сформировался четвёртый тип идеальной организации, наиболее адекватно реагирующей на чрезвычайно бурные, все интенсивно меняющиеся внешние условия, которыми в большей степени характеризуется мир организаций XXI в. Был разработан набор допущений, который качественно отличался от предыдущих трех. Они состояли в усилении роли инновационных решений – это именно то, что ведет к успеху и главная задача бизнеса в новаторстве и в ускорении предпринимательства. Предполагалось, что новаторство ведет к обретению новых ресурсов и повышению прибыльности. Слово «адхократия» означает некую динамичную единицу. Адхократия сродни временным структурам, которые распускаются по мере решения задачи. В отличие от рынка или иерархии, адхократия не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть переходит от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая заявляет о себе в данный момент. Ярко выражен акцент на поощрение риска, предвидения будущего. Среди характеристик можно выделить:

- отсутствие какой-либо организационной схемы – ее невозможно было вычертить, поскольку департамент менялся часто;
- временное физическое пространство;
- временные роли;
- творчество и новаторство.

Оценка альтернативы А представляет клановую культуру. Оценка альтернативы В – адхократическую культуру. Оценка альтернативы С – рыночную культуру. Оценка альтернативы D – иерархическую культуру.

Характеристика клановой культуры. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Характеристика адхократической культуры. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы

подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Характеристика рыночной культуры. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывают воедино. Акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Характеристика иерархической культуры. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и процедуры. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок и низких затрат.

Шаги конструирования процесса изменения ОК

Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса.

Основные вопросы: что послужило основанием для такого рода оценок? Какое организационное поведение подразумевают рейтинговые оценки? Что игнорируется в нашей организации? Что в наибольшей степени ценят члены нашей организации? Каким образом нынешний путь нашей организации отличается от того, по которому она шла в прошлом? Какие события отражают культуру нашей организации? Какие символы и характер поведения сегодня точно соответствуют рисунку ткани нашей организации.

Шаг 2. Диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей

культуры организации.

Шаг 3. Осмысление результатов и вычерчивание профиля существующей и будущей ОК.

Цель данной процедуры состоит в создании некоего согласованного видения того, каким будет желаемое будущее, какими будут наиболее важные элементы организации, что будет изменено и что ценного в нынешней организации следует сохранить. Аллен Уилкинс назвал такой процесс оценивания как формирование корпоративного характера. Этот термин можно понимать как средоточие стержневых аспектов компетентности, единственной в своем роде миссии и особого рода организационной идентичности, сформировавшихся с течением определенного времени. Корпоративный характер подобен семейным традициям или национальному самосознанию.

Шаг 4. Истории-иллюстрации.

Шаг 5. Стратегические действия.

Выбор особых действий, необходимых для ускорения перемен. Заполнение соответствующей формы.

Оценка корпоративной идеологии (вопросник Р.Харисона)⁵²

Корпоративная идеология формируется в соответствии с аксиологическими факторами – культурными ценностями организации, формами мышления, отношениями власти и подчинения, инструментами мотивации и вознаграждения, которые проявляются различным образом в функциях культуры организации. В корпоративной идеологии Р. Харисон выделяет четыре типа культуры:

3. культура власти (а);
4. культура роли (б);
5. культура труда (с);
6. культура личности (д).

Вопросник Р. Харисона состоит из 15 вопросов (см. Приложение), каждый из которых имеет четыре варианта ответов, отражающих ориентации организации в рамках корпоративной идеологии. Кроме этого каждая позиция должна быть оценена с точки зрения реально существующей культуры и желаемой (идеальной) модели. Оценивание осуществляется в зависимости от того, какой тип культуры является доминирующим. Шкала оценивания от 1 (max) до 4(min).

Диагностика культурной позиции организации (вопросник Пумпина)⁵³

⁵² Justo Villafane. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, 1999. P. 165.

⁵³ Justo Villafane. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid. 1999. P. 171.

Культурные позиции (ценности) организации, являются важнейшими стратегическими ориентациями, которые предназначены для ознакомления с ее сильными и слабыми сторонами. Данный вопросник состоит из семи пунктов, соответствующих каждой их оцениваемых культурных позиций (см. Приложение). Всего в вопроснике содержится 42 вопроса. Ответы опрашиваемых, соответствуют шкале из 6 уровней (нулевой, низкий, недостаточный, достаточный, высокий, очень высокий). Сумма оценок респондентов по каждой культурной позиции отражает её силу или слабость.

Дидактические материалы
к интенсивным аудиторным занятиям

Семинар 8. Диагностика организационной культуры

Вопросы для обсуждения:

1. Возможности оценки организационной культуры.
2. Основные методы исследования организационной культуры

Самостоятельная работа

Разработка инструментария для оценки организационной культуры.

Материалы для обязательного изучения

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. СПб., 2001.

Литература

Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 14. Психология. 1997. №4.

Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001.

Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб., 2000.

Приложение

С. В. ЩЕРБИНА

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В ЗАПАДНОЙ ТРАДИЦИИ: ПРИРОДА, ЛОГИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИИ*

«...». В целом концепции организационной культуры, с известной долей условности, можно разделить на две большие группы [9]: 1) рассматривающие ОК как атрибут организации (предполагается возможность влиять на ее формирование). Этот подход можно условно назвать «рационально-прагматическим»; 2) трактующие ОК как обозначение самой сути организации. (Это не свойство, которым обладает

* Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социс. 1996. №7. С.47- 55.

организация, а то, чем она по существу является.) Этот подход чаще всего ассоциируется с «феноменологической моделью организации». Такие концепции, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование ОК.

Представители первого направления (Е. Шейн, И. Ансофф, Т. Питерес, Р. Уоттермен) рассматривают организационную культуру в качестве одной из переменных, выступающих регулятором поведения работника в организации, наряду с другими (например, такими, как формальная или неформальная структура, организационный климат, технология). Формирование культуры связывается по преимуществу с процессами, происходящими внутри организации, хотя последние могут побуждаться и изменениями состояния среды.

Несмотря на разнообразие версий, представленных в рамках первого подхода, общей его отличительной чертой является то, что ОК рассматривается, во-первых, как фактор, который может быть использован руководством для максимизации эффективности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социализации работников, повышения их производительности и мотивации; во-вторых, формирование ОК рассматривается как итог внутренних процессов, протекающих в организации, причем в той или иной степени управляемых «...».

«...». Другой, во многом альтернативный взгляд на природу и функции ОК, создан в рамках *феноменологического* подхода в теории организаций. Сторонники последнего трактуют ОК как сущность организации, а не ее атрибут; они не рассматривают ОК как фактор, прямо программирующий поведение индивида в организации, но скорее как фактор, обеспечивающий условие конвенционально согласованного восприятия характерно рассмотрение поведенческих актов как первичных по отношению к их осмыслению.

Интерпретация последних и есть одна из важнейших функций ОК. В вопросе об источнике формирования ОК представители данного подхода сочетают экзогенную (макро культурное происхождение) и эндогенную логику ее формирования «...»

«...». Феноменологическое направление исследований ОК восходит к теоретическим разработкам Д. Сильвермана [13, 14] и П. Бергера [15], хотя первый и не употребляет термина ОК. Ими была сделана первая попытка переосмыслить взаимосвязь правил организационного поведения и организационных целей. Д. Сильверман утверждает, что к человеческим институтам нельзя подходить с точки зрения здравого смысла – как к физическим объектам или социальным фактам. Это

приводит к поведенческому детерминизму и рассмотрению индивидов лишь как «марионеток культуры». Он предлагает отказаться от взгляда на нормальную организацию как инстанцию, предопределяющую поведение работников, и сосредоточить внимание на том, как участники используют формальные правила для определения и интерпретации своего поведения и поведения окружающих. По его мнению, исследование организации должно концентрироваться на трех моментах: 1) как понятие «организация» применяется участниками для решения стоящих перед ними проблем; 2) на значениях, которые приобретают проблемы при соотнесении их с обобщенными формами деятельности; 3) на том, как поведение представляется в виде «соответствующего правилам». Правил поведения вырабатываются самими членами организации. Они и составляют некую конвенциональную реальность, в которой живут и действуют ее члены. Формальные правила действуют в социальных ситуациях посредством постоянной интерпретации значений в каждом конкретном контексте принятия решений. Деятельность, которая выглядит организованной согласно правилам, на самом деле представляет собой продукт практической деятельности членов организации, в лучшем случае демонстрирует то, что они делают, соответствует установленным правилам. Эти теоретические положения Сильвермана и были применены А. Петтигрю [1] для исследования феномена организационной культуры. Он рассматривает индивида как носителя представлений, символов, языка, видения реальности и т. д. В его концепции человек является «творцом и распорядителем знаний». Он также утверждает, что при рассмотрении организационной культуры необходимо отойти от рассмотрения персональных характеристик членов организации или «организационного ядра», а сосредоточить внимание на рассмотрении личности в контексте организационной среды и прошлого опыта организации. Проблема управления при этом будет состоять в переносе индивидуальных условий на организационные цели и организационную стратегию. Это становится возможным в том случае, если члены организации будут постоянно руководствоваться определенным, желательным, с точки зрения целей организации, набором представлений о мире и об организации. Культура – система таких общественно принятых смыслов, существующих в данной группе в данное время, совокупность определенных ограничений, устойчивых форм, настроений и образов, которая интерпретирует ситуацию для

индивида. Руководство организации должно сосредоточиться на привнесении такой системы представлений в сознание индивидов.

Порядок в организации появляется, преломляясь через представления и действия основателей организации, и содержится в значениях, символах, идеологии, языке, ритуалах, мифах, которые можно объединить понятием «организованная культура» (ключевым является понятие «символ»). Эти понятия похожи по способу влияния на действия индивидов, интеграцию, контроль, систему лидерства, создание общности. Они способны мобилизовать сознание и деятельность индивида на достижение определенных организационных целей, создавая систему нормативных образцов, которой руководствуются члены в системе своей организационной деятельности, и приписывая кодифицированное (понятное всем) значение происходящим в организации событиям.

Символ трактуется как объект, действие, отношение или лингвистическая форма, имеющая разное значение в разных ситуациях, пробуждающая определенные эмоции или побуждающая к действию. Существование в организации символов задает характер интерпретации ситуации: акцентирует или, наоборот, оставляет в тени те или иные стороны окружающего мира. Таким образом, символы выполняют функцию придания смыслов элементам организационной структуры, деятельности, организационным целям и организационной среде. *Язык* в силу своей вариативности и сложности способен упорядочивать и стабилизировать жизненный опыт индивида и интегрировать его в некую значимую целостность [15], создавать определенное единство с общностью. Этот процесс «упорядочения и стабилизации» составляет сущность процесса формирования новой организационной культуры. Язык не только является носителем определенных элементов культуры, являясь продуктом более общей культурной оболочки организации, но и способен трансформироваться внутри организации под воздействием ее внутренней культуры. *Идеология* – набор представлений о социальном мире и о том, что в нем происходит. Идеология включает в себя проект правильного социального порядка; играет важную роль в развитии организации, так как способна в значительной мере определять действия индивидов согласно этическим установкам, содержащимся в ее рамках. Функцией *мифов и ритуалов* в организации является поддержание идеологических представлений. В мифах идеология получает, так сказать, наглядную форму и становится доступной для восприятия всеми членами организации. Петтигрю определяет миф как «ложное упрощенное представление, отвергающее и игнорирующее какие бы то ни было доказательства». Ритуал, так же, как и миф, конкретизирует идеологические представления, превращая существующие социальные отношения в «конвенциональные, стилизованные и предписанные нормы» благодаря содержащемуся в ритуале закодированному смыслу.

Идеи феноменологической социологии для описания ОК применяли также М. Луи и С. Роббинс [16, 17]. В то время как традиционные подходы к рассмотрению организации были построены на парадигме «социального факта», то есть базировались на рассмотрении социальных явлений как некоей «данности», «культурный подход» должен соответствовать парадигме «социальной определенности», согласно которой индивиды выступают в роли творцов социальной реальности, определенным образом интерпретируя ее. Смыслы не даны индивидам *a priori*, но присваиваются реальности в процессе ее осмысления. Очевидно, что эти «смыслы» не существуют «на самом деле» объективно и универсально – а лишь в интересубъективном контексте.

Процесс интерпретации ситуации происходит на трех уровнях: 1) универсальный представляет собой некий базовый, принимаемый всеми членами группы набор смыслов, к которому постоянно происходит апелляция; 2) культурный – уникальный набор потенциально возможных смыслов, характерных для данной группы, другими словами – репертуар данной группы. Этот уровень является опредмечиванием первого в рамках организации; 3) индивидуальный – создание членом организации собственного «культурного кода», используя смыслы, заложенные на универсальном и культурном уровне. Индивид адаптирует их, соотносясь со своим повседневным опытом.

Исходя из этих посылок, Луи дает следующее описание «культурного» подхода к описанию организации, который должен объяснить механизм ее функционирования. 1. В центре внимания должны стоять история организации, особенности ее возникновения, включая описание форм культуры, которые существовали в обществе в момент возникновения организации. Также важно по возможности исследовать те процессы, которые привели к формированию в организации существующей формы культуры. 2. Следует описать существующие формы организационной культуры и ее компоненты. Первые два этапа позволяют получать информацию об универсальном и культурном уровне интерпретации ситуации. 3. Исходя из результатов первых двух этапов, изучить индивидуальные действия, имевшие влияние на формирование сложившейся структуры организации, установившейся системы взаимодействия ее членов, формирование организационной стратегии и т. д. 4. Описать процесс функционирования и эффективность сложившейся в данной организации культуры «...».

Р. АКОФФ.

ПЛАНИРОВАНИЕ БУДУЩЕГО КОРПОРАЦИИ

«...» Выбор миссии.

Миссия — это очень общая цель, вызывающая у каждого члена организации и у всех них чувство устремленности к чему-то. Миссия может мобилизовать организацию на конкретные действия. Это планирование того, чем была чаша Грааля в крестовых походах: образа чего-то очень желательного и в то же время обязательного. Выбор миссии обеспечивает нацеленность процесса разработки идеализированного проекта, сцепление, полную гармонию его частей.

Формулирование миссии есть нечто большее, чем определение роли системы. Каждая целенаправленная система исполняет больше чем одну роль. Человек, например, может исполнять роли отца, мужа, работника, учителя, гражданина и т. д. Корпорация также исполняет много ролей — например потребителя, поставщика, нанимателя, налогоплательщика. Миссия — это цель, объединяющая все множество ролей системы. Без такой всеобъемлющей цели корпорации или любой другой целенаправленной системе недостает консолидации и способности планировать для себя как целого. Лишенная этого, она может планировать только независимое выполнение отдельных своих ролей.

«...» Корпорация или любая другая социальная система, осознающая себя как организм, исходит из того, что ее части и система более высокого порядка, частью которой является она сама, служат ей. Они используются ею как средства для выживания и роста. С другой стороны, когда социальная система представляется себе организацией, она видит себя как исполнителя нескольких функций по отношению к своим частям и системе, частью которой она является. Более того, ее главная функция — способствовать развитию последних. Поэтому определение миссии служит для выявления тех аспектов развития, которым она намеревается посвятить себя, и — в самом общем виде — того, как она собирается добиваться этих целей.

Корпорациям зачастую трудно сформулировать свою миссию, поскольку им, как правило, недостает ориентации на службу обществу. Даже когда они подвизаются в сфере услуг, они чаще всего ориентированы на себя. В результате они обычно думают о своей миссии — если вообще о ней думают — в терминах собственного роста: стать больше, номером первым, более прибыльной и т. д. Такая миссия редко вдохновляет кого-либо еще, кроме нескольких высших руководителей, которые в большинстве случаев являются главными, если не единственными, кто выигрывает от достижения такой цели. Рост может быть миссией для руководства корпорации или держателей ее акций, но лишь редко — для большинства ее членов и внешних «акционеров», не держащих ее акций, поэтому он не является миссией *организации*. Миссией должна быть цель, которой могут посвятить себя практически все «акционеры» организации.

В качестве примера можно привести определение миссии корпорации, обозначенной здесь «Ита корп.».

«Быть всемирным производителем и поставщиком продукции... и вспомогательного оборудования, восприниматься всеми заинтересованными в Корпорации лицами как организация, которая в такой же степени печется об их благополучии, как о собственном. Более конкретно, корпорация будет стремиться:

а) удовлетворять финансовые притязания **ДЕРЖАТЕЛЕЙ АКЦИЙ** и заставить их гордиться тем, какими средствами достигаются эти цели.

Данное положение следует понимать следующим образом: имея возможность выбирать между акциями «Иты» и другими акциями сравнимой финансовой выгоды при равном контроле над одинаковыми пакетами, держатели предпочтут акции «Иты», благодаря таким нефинансовым аспектам ее деятельности, как связи с сообществом и отношение к своим работникам;

б) обеспечить **ПОТРЕБИТЕЛЕЙ** исключительно ценной продукцией и услугами, облегчающими её использование, откликаться на их нужды и пожелания, добиться, чтобы они ценили нас.

Из продукции с одинаковой ценой потребители выберут продукцию «Иты»;

в) быть воспринимаемой **ПОСТАВЩИКАМИ** как компания, которая ценит получаемые от них продукцию и услуги, учиться у них.

«Ита» будет относиться к своим поставщикам так, как она хотела бы, чтобы они относились к ней

г) обеспечить высокое качество жизни всем своим **РАБОТНИКАМ**, независимо от их ранга и функций, включая возможности для личного развития.

Если другие организации предложат работникам «Иты» равное и большее финансовое вознаграждение, они предпочтут остаться в «Ите». Если «Ита» предложит работникам других организаций равное финансовое вознаграждение, они предпочтут работать на «Иту». Работники «Иты» будут обладать более высоким престижем среди рабочих и менеджмента, чем работники других фирм;

д) считаться выдающимся корпоративным гражданином в каждом **СООБЩЕСТВЕ**, где «Ита» ведет свои операции (включая народы, страны, округа и города).

«Ита» будет вести свою обычную деловую деятельность таким образом, чтобы вносить значительный вклад в повышение качества жизни и развитие этих сообществ. «Ита» будет корпорацией, к которой станут тянуться окружающие.

Государственному учреждению легче сформулировать свою миссию, чем частной организации. Главная функция государственных

учреждений явно состоит в том, чтобы служить другим. Поэтому выбор миссии предполагает определение типа услуг, которые больше всего хочется обеспечить, и круга потребителей, кому хочется их предоставить. Например, идеализированный проект и последующий долгосрочный план перестройки Парижа [61], подготовленный в начале 70-х г., были организованы вокруг миссии, служить в качестве неформальной столицы мира. В подобной работе для Мехико была предложена миссия служить центром развития, стимулирующим и облегчающим развитие, во-первых, Мексики как страны, во-вторых, Латинской Америки и, в-третьих, всего «третьего мира». Ниже приведена выдержка из документа, формулирующего эту миссию.

«Мехико долгое время *впитывал в себя* ресурсы - человеческие, природные и производимые - всей Мексики, а *не отдавал* их. Как ни парадоксально, результатом стало ухудшение качества обеспечиваемой им жизни. Город всегда занимался собственным *ростом*, но не *развитием* других. Пока будет сохраняться такое положение, он будет становиться все больше и больше, безуспешно пытаясь решить связанные с этим проблемы.

Мехико должен вернуть себя к исходной точке. Мы представляем его как «центр развития», посвятивший себя стимулированию и облегчению развития других. Не взяв на себя такую миссию, он не сможет развиваться сам ...»

«...» Выявление истинного имиджа корпорации*

Выявлению истинного имиджа корпорации, того, как она выглядит в глазах клиентов, способствует кроме полноценных мероприятий в рамках «паблик рилейшнз» распространение и последующий анализ различных опросных листов, анкет, которые выдаются клиентам вместе с приобретаемым товаром. Пример такой анкеты мы помещаем ниже.

Расширенный опросный лист бланка для своих клиентов

1. В каком отделении банка Вы открыли счет?
2. Как Вы узнали о нашем банке?

от друзей и знакомых	из рекламы
от коллег по бизнесу	у Вас постоянные связи с банком
от работника банка	другие источники (указать)
3. Почему Вы в конце концов выбрали банк?

близко к дому	репутация
близко к работе	вид услуг
цена/процент	другие причины
4. Как долго Вы ждали нашего секретаря?

менее 1 минуты	3–5 минут
----------------	-----------

* Спивак В.А. Корпоративная культура. Спб: Питер, 2001. С.39.

1–3 минуты

более 5 минут

5. Представился ли секретарь при встрече?

Да.

Нет.

6. Улыбался ли наш сотрудник и смотрел ли он в глаза при первой встрече?

Да.

Нет.

7. Стоял ли наш сотрудник при встрече?

Да.

Нет.

8. Называл ли Вас по имени хотя бы раз во время операции или разговора?

Да.

Нет.

9. Был ли занят наш сотрудник посторонними разговором или деятельностью?

Да.

Нет.

10. Был ли одет сотрудник в служебном стиле?

Да.

Нет.

11. Во время беседы или операции ел ли, пил ли, жевал ли жевательную резинку наш сотрудник? (Если да, то укажите, что именно.) Да.

Нет.

12. Объяснил ли наш сотрудник другие банковские услуги, прежде чем Вы спросили? Да.

Нет.

13. Сказал ли «Спасибо» наш сотрудник после завершения беседы? Да.

Нет.

14. Оцените Ваше отделение по следующим критериям:

	Отл.	Оч.хор.	Хор.	Неплохо	Плохо
А. Дружелюбие и вежливость персонала					
Б. Знание услуг банка					
В. Объяснение услуг и забота о ваших интересах					
Г. Общее качество услуг					
Д. Общий вид внутри отделения					
Е. Общий вид снаружи					

15. Сравните наш банк с другими банками:

лучше, такой же, хуже.

16. Прочие комментарии:

Ваше имя, телефон.

В. БОБАХО

КУЛЬТ КУЛЬТУРЫ*

Российский бизнес вступает в новую стадию развития, связанную с изменившейся ситуацией на внутреннем рынке товаров и услуг, благоприятным климатом относительной стабилизации. Это требует разработки и реализации новых стратегических бизнес-планов для российских фирм, создает возможность для серьезных технологических и структурных перестроек, активного поиска путей выхода на международные рынки. Однако осуществить структурную перестройку, преодолеть серьезные трудности, возникающие при этом, самостоятельно удается далеко не каждой фирме. Современным мыслящим руководителям, осознавшим необходимость помощи специалистов-консультантов различного профиля, все чаще обращаются к помощи консалтинговых фирм. Те могут использовать проверенные мировой практикой модели и методики, позволяющие достаточно успешно решать первоочередные задачи организации.

Культуру организации, корпоративную культуру, можно определить не только как "оригинальную смесь ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов", характерных для конкретной организации, но и как всю среду обитания и самоосуществления фирмы, присущий ей стиль отношений и поведения. Решение организационных проблем требует в первую очередь серьезного анализа уже сложившейся корпоративной культуры с тем, чтоб учесть степень ее влияния на реализацию планов фирмы, ведь любые изменения должны соответствовать внутренним возможностям организации. Словом, следует избегать ситуации, когда руководители осознают уровень культуры своей организации только тогда, когда пытаются провести изменения, которых она не принимает. Возникает столкновение двух культур: старой и новой.

* Бобахо В. Культ культуры // Советник. 1997. №10.

Например, в конце 80-х годов с подобной проблемой столкнулось руководство американской компании Boeing, опасавшееся, что европейский аэробус догонит Boeing в техническом отношении и собьет цены. Введение в практику организации управления японских методов вызвало стойкое неприятие и даже сопротивление со стороны менеджеров компании, многие из которых были просто не заинтересованы в переменах. Boeing постепенно расстался с подобными сотрудниками, сделав это весьма тактично и аккуратно. Джек Уэлч, глава General Electric, был не столь мягок и уволил сотни менеджеров, когда почувствовал сопротивление назревшим переменам со стороны сложившейся корпоративной культуры.

Как показывает мировой опыт, наиболее эффективно справляются с возникающими проблемами фирмы, имеющие возможность перегруппироваться, переориентироваться на новые стили и направления деятельности. Поэтому формирование корпоративной культуры любой фирмы должно происходить целенаправленно, она должна быть способной эффективно реагировать на ситуации как относительно стабильные, так и новые, неожиданно возникающие, возвращая и укрепляя коллективный дух сотрудников от низших до высших звеньев. При этом новые технологии должны не только "идти" за событиями, но и ориентироваться также на их прогнозирование.

Какие же параметры культуры организации являются залогом эффективности изменений, создают для них благоприятный климат?

В первую очередь – это, конечно, политика поддержки и поощрения творческой активности, новаторства сотрудников. В динамичных, гибко реагирующих на "вызовы" извне компаниях такой подход к делу, такое отношение к труду становится важнейшим требованием ко всем категориям служащих, ко всем уровням руководства. Целесообразно иметь хорошо отлаженную, работающую схему сбора, изучения и реализации предложений по необходимым и текущим изменениям, исходящим от всех звеньев персонала организации. Нужно постараться создать такую атмосферу, в которой люди были бы уверены, что все их конструктивные инициативы серьезно и заинтересованно рассматриваются руководством. Если же они по каким-то причинам отклоняются, то об этом необходимо аргументированно довести до сведения тех, кто вносил предложения. Разработка и внедрение системы поощрения и стимулирования творческой инициативы должны предусматривать не только материальные и финансовые стимулы, но и

возможность морального поощрения, служебного продвижения, обучения и т. п.

Во-вторых, для каждой организации целесообразно проанализировать динамику развития своей отрасли, что даст возможность определить оптимальный темп и ритм изменений собственной фирмы, приемлемый для всех сотрудников. Кроме того, не следует расплывать ресурсы и пытаться провести радикальную перестройку сразу по всем направлениям. Вы сможете добиться лучших результатов, если разработаете стратегию изменений, ориентированную в первую очередь на приоритетные цели и задачи. Сотрудники должны быть в достаточной мере информированы о планах и заботах руководства и четко представлять направления совершенствования своей деятельности, концентрировать усилия именно там, где в данный момент это нужнее всего.

Однако сопротивление нововведениям еще не означает, что с нынешним кадровым составом фирмы изменения невозможны, поскольку всегда можно найти факторы, мотивы и доводы, которые убедят людей в необходимости и целесообразности перестройки. Среди них, например, возможное скорое ухудшение материально-финансовых условий, если вовремя не будут приняты соответствующие меры. Даже самая радикальная реорганизация еще не означает неизбежности тотальной замены сотрудников. В большинстве случаев можно обойтись "малой кровью" кадровых перестановок, переобучением персонала, особенно, если люди будут иметь возможность убедиться, что сопротивление назревшим переменам, консерватизм не оправдывают себя.

Процесс формирования новой корпоративной культуры находит свое отражение в формулировке кредо фирмы. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют формировать, сплачивать сотрудников вокруг единых, ясно определенных целей и ценностей. Анализ представительских материалов большинства российских фирм, к сожалению, заставляет констатировать, что руководители, интуитивно чувствуя необходимость возвращения корпоративного духа персонала, далеко не всегда представляют, каким образом подступиться к решению

этой проблемы. Так, одна из весьма уважаемых крупных компаний формулирует свою цель как "обеспечение интересов акционеров", всерьез полагая, что это может вдохновить сотрудников на интенсивный, качественный, творческий труд, сплотить персонал компании, целью профессиональных усилий которого почему-то должны служить интересы конкретных лиц, пусть даже и весьма уважаемых акционеров. Трудно предположить, что каждый работник на своем рабочем месте будет выкладываться изо дня в день, сердцем и умом преследуя именно эту цель: чтобы акционеру лучше жилось.

С увеличением численности персонала большинство фирм сталкивается с проблемой норм и правил поведения и взаимоотношений как внутри организации, так и с клиентами и партнерами. Здесь уже не обойтись без документов, регламентирующих как внутренние, так и внешние нормы поведения сотрудников фирмы. Мировая практика предлагает примеры создания крупными фирмами специальных отделов этики, призванных: обеспечить неукоснительное соблюдение персоналом этических норм и правил поведения, контроль за соблюдением свода этических законов, разрешение дел и спорных вопросов. Задача руководства фирмы – создать максимально благоприятные условия для сотрудничества персонала с инспекторами отдела корпоративной этики.

Формирование культуры организации – процесс не одномоментный, требующий длительного времени, во многих случаях весьма болезненный, особенно, когда речь идет о компаниях, чья деятельность на рынке долговременна и успешна. Руководству фирм следует осознать полезность сотрудничества с экспертами-консультантами, владеющими всем комплексом методов, отличающим культурологический подход к консалтингу от других видов консультирования.

КРИС БАРКЕР

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ И КУЛЬТУРНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

Понятие глобализации

Согласно Робертсону, под глобализацией прежде всего понимаются две вещи: пространственно-временное сжатие мира и ощущение последнего в качестве единого целого. Термином "пространственно-временное сжатие" описываются процессы, в результате которых меняются как сами качественные характеристики пространства и времени, так и наши представления о них. Под сжатием понимаются прежде всего ускорение темпа жизни и преодоление пространственных ограничений (традиционно связываемых с историей и распространением капитализма) в терминах институтов модерна (в частности, институтов телевидения), т. е. глобализации современных экономических и культурных практик.

Гидденс выделяет следующие институты модерна как исторического периода, следующего за Средневековьем: капитализм, индустриализм, всеподнадзорность, нация-государство и военная сила. Соответственно глобализация рассматривается им в терминах мировой капиталистической экономики, нации-государства, мирового военного порядка, глобальной информационной системы. При таком подходе модерн предстает в качестве "пост-традиционного" социального порядка, устройства, характерными отличительными особенностями которого являются изменение, инновация и динамизм. Институты модерна претерпевают процесс глобализации, так как допускают возможность *пространственно-временной дистанциации, разрушения* социальных отношений, сложившихся в рамках одной местности, и их последующего перенесения в другие территориальные контексты. Несмотря на то, что структурирование моделей пространственно-временных разграничений (процессов, посредством которых общества "простираются" на соответствующей протяженности пространственно-временные периоды) зависит от действия целого ряда факторов, Гидденс концентрирует свое внимание прежде всего на коммодификации времени, в результате которой оно отделяется от "опыта", а также па развитии различных форм коммуникации и контроля над информацией, позволяющих отделять существование во времени от существования в пространстве, – ситуации снятия пространственно-временных ограничений, при которой все происходящее в любой точке земного шара в той или иной степени зависит от действия достаточно удаленных социальных факторов. Примером такого влияния может служить современный уровень развития денежной системы и электронных коммуникаций, позволяющий совершать финансовые операции 24 часа в сутки по всему миру.

Глобальная экономическая деятельность

О глобализации экономической деятельности свидетельствует прежде всего тот факт, что сравнительно небольшое число транснациональных корпораций (порядка ста) занимают главенствующее положение в

бальных сетях производства и потребления, по разным оценкам производя от одной трети до половины валового мирового продукта. К 1990-м гг. доля зарубежных активов ТНК достигла 49%, а доля зарубежных продаж – 61 %. Несмотря на то, что о глобализации экономической деятельности можно говорить уже начиная с XVI в. – времени распространения экономической деятельности Запада на страны Азии, Южной Америки и Африки, сегодня многие эксперты сходятся во мнении о том, что мир вступает в новую фазу – *ускоренной* глобализации, для которой характерны быстрый рост объемов производства и потребления, чему во многом способствовало развитие информационных и коммуникационных технологий. На сегодняшний день можно говорить об эффективной *деконцентрации* капитала посредством *глобализации* производства, финансирования и распределения, т. е. об образовании системы геопланетарного капитализма, неподконтрольной ни одному государству в отдельности.

Глобализация и модерн

Э. Гидденс сравнивает современность (модерн) с неподконтрольной человеку машиной чудовищной силы, сметающей все на своем пути. Однако, данная точка зрения применительно к глобализации была подвергнута критике за ее ярко выраженный европоцентризм и заикленность исключительно на западном типе модернизации. Согласно Фезерстоуну, модерн следует рассматривать не только во времени, но и в пространстве, т. е. с учетом того, что разные части земного шара модернизировались по-разному и, следовательно, следует говорить не о модернизации, а о модернизациях – во множественном числе, как, например, в случае с Японией, развитие которой противоречит представлениям о линейности развития по вектору традиция – современность – постсовременность.

Глобализация и культуры

Глобализация затрагивает не только экономику, но и культуру, что ведет к развитию глобального сознания. Люди оказываются все больше вовлечены в различного рода отношения, выходящие за рамки территории их постоянного проживания. И хотя говорить о существовании единой мировой культуры как неотъемлемой части мирового государства представляется преждевременным, налицо наличие глобальных культурных процессов – как интеграционных, так и дезинтеграционных, происходящих независимо от состояния отношений между государствами. В этой связи уместно задаться вопросом о том, какая культура рождается в результате глобализации. По мнению одних,

следует говорить о доминирующем влиянии Запада или о гомогенизации культуры по западному образцу в общемировом масштабе, о западном культурном империализме. Согласно другой точке зрения, картина мира в результате глобализации более непредсказуема, хаотична и фрагментирована.

Критика понимания глобализации как культурного империализма

Критиками концепции глобализации как культурного империализма ставится под сомнение утверждение об однонаправленности глобальных потоков культурного дискурса – "с Запада на весь остальной мир". Кроме того, считают они, даже с учетом всей значимости влияния запада на восток и севера на юг, данные процессы вовсе не обязательно должны рассматриваться в терминах господства-подчинения. Наконец, глобализация не сводится к гомогенизации – по причине наличия тенденций к фрагментации и гибридизации.

Неравномерность глобализации

«...корейцев больше беспокоит не американизация, а японизация, жителей Шри - Ланки – индиизация, камбоджийцев – вьетнамизация, армян и прибалтов – русификация». Современная ситуация глобализации складывается из разнонаправленных этнических, технических, финансовых, медиа и идеологических потоков.

Культура хаоса

Сама идея о том, что институциональные и экономические аспекты модерна определяют сферы культурного и этнического, ныне ставится под сомнение. Сегодня культура во многом не только определяет экономическое развитие, но и играет важную роль в складывании моделей глобализации; неопределенность, случайность и "хаос" приходят на смену порядку, стабильности и систематичности. Налицо действие механизмов фрагментации, гетерогенизации и гибридизации. Как отмечает Робертсон, «это не просто вопрос гомогенизации или гетерогенизации, скорее, это вопрос сочетания этих двух тенденций – неотъемлемых составляющих жизни человечества в конце XX столетия».

Глобальное и локальное

Понятия глобального и локального относительно. Идея локального, в особенности того, что считается локальным, формируется в рамках и посредством глобализующего дискурса – капиталистического маркетинга с его более ярко выраженной ориентацией на дифференцированные местные рынки. Для описания ситуации глобального производства локального и локализации глобального.

Робертсоном был предложен термин «глокализация», взятый им, опять-таки, из терминологического аппарата маркетинга.

Опросник Р.Харисона*.

1. На вашем предприятии считают, что хороший начальник – это:	реально	Идеально
а) Сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.		
б) Объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует должностным обязанностям.		
в) Избегает противоречий, легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи, использует власть для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.		
г) Заботится о личных нуждах других, использует свое положение для обеспечения возможностей, стимулирующих работу подчиненных.		
2. На вашем предприятии считают, что хороший подчиненный:	реально	идеально
а) Угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника		
б) Угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника		
в) Желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным.		
г) Крайне заинтересован в развитии своих потенциалов, нет предубеждений против получения помощи, учебы, уважительно относится к нуждам и ценностям других, охотно помогает сам.		
3. На вашем предприятии считают, что хороший служащий отдаёт предпочтение:	реально	идеально
а) Личным приказаниям начальника		
б) Исполнению норм и формальных условий		
в) Действиям, требованиям, вытекающим из задач или профессии и из возможностей, энергии и материальных ресурсов.		
г) Личным потребностям		
4. Люди, которые преуспевают в организации:	реально	идеально
а) Расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными устремлениями к власти.		
б) Добросовестные и ответственные, с глубоким чувством преданности		

* Villafañe J. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, 1999. P. 165.

организации.		
с) Компетентные и полезные с большим желанием сделать дело.		
д) Эффективны и компетентны в личностных взаимоотношениях, желающие помочь росту и развитию других сотрудников.		
5. Отношение организации к сотруднику:	реально	идеально
а) Так, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице		
б) Временем и усилиями сотрудников организация распоряжается в рамках контракта, имеющего права и обязанности с обеих сторон		
с) Как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом		
д) Как к интересному и ценному человеку со своими правами		
6. На вашем предприятии сотрудниками управляют и на них влияют:	реально	идеально
а) Личным проявлением экономической и политической силы (награды и наказания)		
б) Безличным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать методы и нормы выполнения работ.		
с) С помощью обещания и обсуждения требований, выдвигаемых задачей и ведущих к достижению цели путем соответствующей деятельности, мотивированной личностью.		
д) Внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и/или участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность.		
7. На предприятии один сотрудник может контролировать деятельность других если:	реально	идеально
а) Имеет авторитет и власть внутри данного предприятия.		
б) Если ему предписано руководить другими		
с) Если у него больше знаний о выполняемой задаче		
д) Если другой понимает, что помощь и руководство первого может способствовать его росту и знаниям.		
8. Основанием для постановки задачи на данном предприятии является:	реально	идеально
а) Личные нужды и мнение тех, кто находится у власти.		
б) Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе.		
с) Требования к ресурсам и экспертные оценки для выполнения работы		
д) Личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации.		
9. На предприятии работа осуществляется из-за:	реально	идеально
а) Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам.		
б) Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе.		
с) Удовлетворения от работы и достижений и/или из-за личной преданности идее.		
д) Любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям сотрудников.		

10.Люди работают вместе:	реально	идеально
a) Когда этого требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды.		
b) Когда координация и обмен определяются формальной системой.		
c) Когда их совместный вклад необходим для достижения цели.		
d) Когда сотрудничество лично принято, стимулирует и вызывает на соревнование.		
11.На предприятии соперничество между сотрудниками происходит ради:	реально	идеально
a) Личной власти и выгоды.		
b) Положения с высоким статусом в формальной системе.		
c) Максимального вклада в выполнение задач		
d) Внимания к чьим-либо личным запросам		
12.На предприятии конфликт:	реально	идеально
a) Контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть.		
b) Подавляется ссылкой на правила, процедуры поведения и определения ответственности.		
c) Разрешается через обсуждение качества результатов работы		
d) Разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей .		
13.На предприятии решения принимаются:	реально	идеально
a) лицом, обладающим большей властью.		
b) лицом которое обязано это делать.		
c) лицами, которые лучше других знакомы с задачей.		
d) увлечёнными лицами, для которых не безразличен результат.		
14.Управление и система коммуникаций:	реально	идеально
a) Приказ идет сверху вниз в простой пирамиде, так, что любой, находящийся выше в пирамиде, имеет власть над тем, кто ниже. Информация распространяется вверх посредством последовательных распоряжений.		
b) Директивы распространяются сверху вниз, и информация идет вверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверху. Власть и ответственность ограничиваются сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде. Перекрестный функциональный обмен ограничен .		
c) Информация о требованиях, предъявляемых к задаче, и проблемах идет из центра, решающего задачу, вверх и наружу, причем те, кто понимает лучше всего проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации. Координирующий совет может установить порядок очередности и уровни ресурсов на основе информации ото всех центров задачи. Структура должна изменяться в соответствии с природой и местом задачи.		
d) Информация и влияние идут от человека к человеку на основе связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний, взаимной поддержки и удовольствия. Координирующая функция может установить общие уровни взносов (вкладов), необходимых для сохранения организации. Эти задачи определяются общим соглашением.		
15.На окружение реагируют так, словно это:		

a) Джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, сам эксплуатируется.		
b) Упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов		
c) Совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем организации.		
d) Комплекс потенциальных опасностей и помощи.		

Опросник Пумпина *

1.Позиция в отношении клиента	1	2	3	4	5	6
1.1.На Вашем предприятии какая степень постоянного контакта устанавливается с клиентом?						
1.2.Какая степень знания проблем клиента существует на Вашем предприятии?						
1.3.Какова скорость ответа на запросы клиента?						
1.4.Вы считаете, что количество человеческих ресурсов, занимающихся обслуживанием клиентов, является...						
1.5.Каково образование персонала, которое контактирует с клиентом?						
2.Позиция относительно персонала	1	2	3	4	5	6
2.1.Какую степень доверия Вы имеете у руководства?						
2.2.Какую степень доверия Вы имеете у сотрудников вашего предприятия?						
2.3.Какова степень взаимного доверия и взаимопомощи существует между руководством и подчиненными?						
2.4.По вашему мнению, частота работы в команде на Вашем предприятии является ...						
2.5.По вашему мнению, качество работы в команде является ...						
2.6.Существуют ли на Вашем предприятии ясные критерии поощрения и профессионального продвижения?						
2.7.Оцените среднюю зарплату и социальные выплаты, которые Вы получаете.						
2.8.Какое значение придается образованию и профессиональному развитию руководителей среднего звена на Вашем предприятии?						
2.9.Какое значение придается образованию и профессиональному развитию рабочих и служащих?						
3.Позиция относительно результатов работы	1	2	3	4	5	6
3.1.Какую склонность имеет персонал Вашего предприятия относительно качественного исполнения своей работы?						
3.2.Как быстро выполняется работа на Вашем предприятии						

* Villafañe J. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, 1999. P. 172.

(выполнение работы в срок)?						
3.3. В какой степени персонал участвует в решении проблем?						
3.4. По Вашему мнению, прибыльность вашего предприятия является ...						
3.5. Какой уровень знаний имеет среднее руководящее звено относительно проводимой политики предприятия?						
3.6. Какой уровень знаний имеет основной персонал (рабочие и служащие) относительно проводимой предприятием политики?						
4. Позиция относительно улучшения производства и инновационного процесса	1	2	3	4	5	6
4.1. Каково отношение персонала к постоянному совершенствованию (обучению) на Вашем предприятии?						
4.2. Ваше предприятие имеет предрасположенность к различного рода экспериментам?						
4.3. Для совершенствования деятельности предприятия руководители обращаются к инновационным технологиям...						
4.4. Имеет ли предприятие возможность постоянно обновлять комплекс выпускаемых продуктов или услуг?						
4.5. Каков уровень образования лиц, занимающихся разработкой новых идей?						
4.6. Каков уровень ответственности лиц, занимающихся вопросами повышения качества, выпускаемых продуктов и услуг?						
5. Позиция относительно накопления	1	2	3	4	5	6
5.1. Характерна ли для Вашей компании склонность к накоплению?						
5.2. Имеется ли информация на предприятии относительно дивиантного поведения персонала (отклонение от организационных норм, которое может привести к финансовым и человеческим потерям)?						
5.3. Проводятся ли консультации с людьми дивиантного поведения?						
5.4. Проводятся ли консультации с людьми, от которых может зависеть увеличение прибыли Вашего предприятия?						
5.5. Информированы ли Вы о существовании конкретных директив относительно возможностей повышения эффективности организации, увеличения прибыли?						
5.6. Информированы ли Вы о существовании конкретных программ, направленных на повышение эффективности организации?						
6. Позиция относительно предприятия	1	2	3	4	5	6
6.1. Какой уровень идентификации персонала с организацией существует на предприятии?						
6.2. Как бы Вы оценили преданность персонала компании?						
6.3. Какой уровень идентификации отдельных коллективов (отделов) с предприятием?						
6.4. Существует ли конструктивное поведение членов организации в конфликтных ситуациях?						
6.5. В вашей организации склонность к персональным жертвам в пользу глобальных интересов является...						
6.6. Какой уровень солидарности существует между членами организации при решении, поставленных задач?						

7.Позиция относительно технологии	1	2	3	4	5	6
7.1.Считаете ли Вы, что на всех уровнях вашей организации существует инновационная ориентация?						
7.2.Какой технологический уровень имеет Ваше предприятие?						
7.3.Какой уровень инвестиций в технологию имеет Ваше предприятие?						
7.4.В какой степени уровень технологического развития Вашего предприятия оказывает влияние на привлечение новых клиентов?						
7.5.Как Вы оцениваете деятельность конкретных лиц, ответственных за инновационные технологии в Вашей организации?						

Инструментарий ОКАИ *

1.Важнейшие характеристики	Теперь	Предпочтительно
<p>А . Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего</p> <p>В. Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.</p> <p>С. Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.</p> <p>Д. Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действие людей, как правило, определяются формальными процедурами.</p> <p style="text-align: center;">Всего</p>	100	100
2.Общий стиль лидерства в организации		
<p>А. Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить</p> <p>В. Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску</p> <p>С. Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты</p> <p>Д. Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или планового ведения дел в русле рентабельности</p>	100	100

* Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. СПб., 2001.

Всего		
3. Управление наёмными работниками		
<p>А. Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия</p> <p>В. Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности</p> <p>С. Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений</p> <p>Д. Стиль менеджмента характеризуется гарантией занятости, предсказуемости и стабильности в отношениях</p> <p style="text-align: center;">Всего</p>	100	100
4. Связующая сущность организации		
<p>А. Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне</p> <p>В. Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется позиция быть на передовых рубежах</p> <p>С. Организацию связывают воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа</p> <p>Д. Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание планового хода деятельности организации</p> <p>5. Стратегические цели</p>	100	100
<p>А. Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие</p> <p>В. Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей</p> <p>С. Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке</p> <p>Д. Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций</p> <p style="text-align: center;">Всего</p>	100	100
6. Критерии успеха	Теперь	Предпочтительно
<p>А. Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях</p> <p>В. Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор</p> <p>С. Организация определяет успех на базе победы на</p>		

рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке D. Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты Всего	100	100
---	-----	-----

Вопросы к зачету по курсу
«Организационная культура»

1. Роль культуры в деятельности организации (на примере различных компаний).
2. Факторы, влияющие на культуру организации.
3. Понятие «субкультура» и ее роль в организации.
4. Сильная и слабая культура: характеристика и перспективы развития. Факторы, определяющие сильную культуру.
5. Функции организационной культуры.
6. Основные концепции организационной культуры.
7. Национальная и организационная культура: проблема преемственности и различий.
8. Культура высокого и низкого контекста: основное различие.
9. Перспективы развития организационной культуры в контексте процесса глобализации.
10. Роль менеджеров – экспатриантов в деятельности организаций.
11. Культурный шок: определение и стадии развития.
12. Основные исследования в области национальной культуры и ее влияния на формирование организационной культуры (исследования Г. Хофстеда, Р. Льюиса, Э. Лорана).
13. Восток и Запад: особенности организационной культуры.
14. Миссия организации и проблема целеполагания.
15. Миссия организации в контексте стратегий деятельности (на примере различных компаний).
16. Имидж организации: алгоритм формирования.
17. Внешний и внутренний имидж организации.
18. Основные предпосылки изменения имиджа организации.
19. PR как инструмент управления имиджем компании.
20. Знаково-символическая система организации: определение и основные атрибуты.
21. Миф как атрибут знаково-символической системы.
22. Фирменный стиль как атрибут знаково-символической системы.
23. Логотип и слоган как отражение знаково-символической системы организации (на примере ведущих корпораций: IBM, Sony, Xerox).
24. Основные стадии процесса формирования организационной культуры (на примере различных корпораций)
25. Ценности основателей компании как фундамент формирования организационной культуры (на примере ведущих менеджеров управления: Томас Уотсон, Генри Форд, Альфред Слоун, Акио Мариотта и др.)
26. Поддержание организационной культуры посредством усиления внутренней позиции организации.

27. Развитие организационной культуры: внутренний и внешний аспекты.
28. Возможности управления организационной культурой.
29. Основания для изменения организационной культуры (на примере различных корпораций).
30. Основные исследовательские подходы к изменению организационной культуры (В. Сате)
31. Культура коммуникаций в организации: внутренний и внешний аспекты.
32. Национальный аспект культуры коммуникаций.
33. Техника написания деловых писем: общая характеристика.
34. Алгоритм ведения переговоров. Переговорные стили.
35. Культура разрешения конфликтных ситуаций.
36. Возможности оценки организационной культуры.
37. Основные методы исследования (диагностики) организационной культуры.