

# Тема 13. Методика диагностики и развития организационной культуры.

Организационная культура — характерная для организации система связей, взаимодействий и отношений в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способ постановки и ведения дела.



- М. Кубр выделил ряд составляющих организационной культуры:
- Старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, авторитет власти, проблема доверия).
- Значение руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов заместителей, роль различных отделов).
- Критерии выбора или назначения на руководящие и контролирующие должности.



- Организация работы и дисциплины.
- Стиль руководства и управления, использование комитетов и целевых групп.
- Процессы принятия решений (кто принимает, с кем проводятся консультации).
- Обращение с людьми (соблюдение прав, уважение к личности, обучение и возможность повышения квалификации, способы мотивации).
- Роль женщин в управлении и на других должностях.



- Распространение и обмен информацией.
- Характер контактов (предпочтение личных или письменных контактов, возможность контактов с высшим руководством).
- Пути решения конфликтов и участие в их решении руководства.
- Характер социализации, социальная иерархия.
- Оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты).



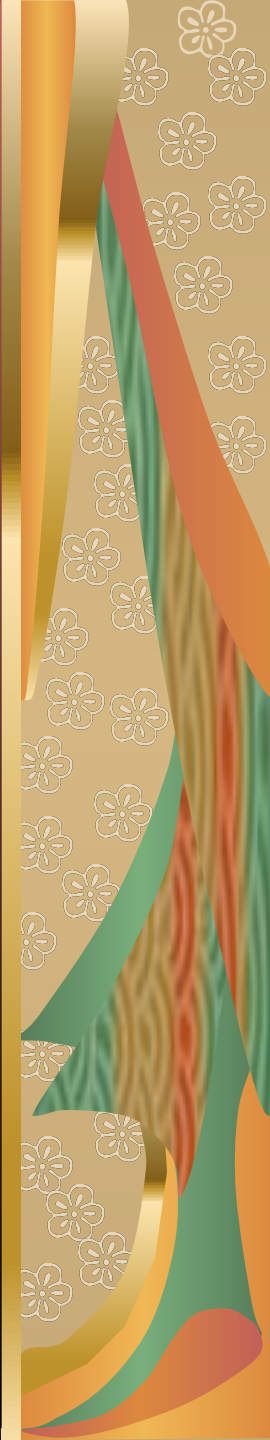
- Характер и содержание организационной культуры зависит от множества факторов, среди которых важнейшее место занимает её типология. Классификация А.А. и К.А. Радугиных даёт представление о четырёх типах организационных культур:
- *1. Культура власти.* При этом типе культуры особую роль в организации играет лидер, его личностные качества и способности. Источником власти выступают ресурсы, которые находятся в распоряжении руководителя. Организация имеет жёсткую иерархическую структуру. Набор персонала производится по принципу личной преданности, продвижение по службе слабо зависит от уровня компетентности. Положительные аспекты этого типа лидерства заключаются в быстром реагировании на ситуации, принятии решений, высокой организации их исполнения.



- *2. Ролевая культура.* Она характеризуется распределением ролей, жёстко регламентированным функционалом, специализацией участников деятельности. Организация работает в системе правил, процедур, стандартов, соблюдение которых гарантирует её эффективность. Основным источником власти — положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация продуктивно работает в режиме функционирования и ограничена в развитии.
- *3. Культура задачи или дела.* Данный тип культуры сориентирован на достижение целей в реализации проектов. Эффективность обеспечивается высоким профессионализмом сотрудников и корпоративной сплочённостью — это командный тип.



- Большими властными полномочиями наделён тот, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимумом информации. Такая организация успешна при ситуативных требованиях рынка.
- *4. Культура личности.* Организация с подобным типом культуры объединяет людей не для решения общих задач, а для достижения лично значимых целей. Характеризуется высокой продуктивностью. Власть основана на профессионализме, способности договариваться, близости к ресурсам. Власть и контроль в организации носят координирующий характер.
- Таким образом, организационная культура — важнейший показатель и рычаг управления внутрикорпоративным имиджем, оказывающим прямое и косвенное влияние на внешний имидж.



# МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.

- Основные положения этой методики таковы. По признаку **«индивидуализм — коллективизм»** оценивается степень интеграции индивидов в группы. Коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и соответственно большой ответственности организации за своих работников. Для **«коллективистской» культуры** характерно следующее:
  - 1) работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами (как в семье) и защищать их интересы, поэтому жизнь организации в значительной степени влияет на самочувствие ее членов;





- 2) взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности;
- 3) продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;
- 4) руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных;
- 5) социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью;
- 6) отношения между администрацией и работниками базируются обычно на моральной основе, на основе личностных взаимоотношений (т. е. оценивается сама личность).



- Для «индивидуалистской» культуры характерно, что:
- 1) сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны; они надеются только на себя, отстаивают свои интересы;
- 2) организация слабо влияет на самочувствие своих служащих, функционирование ее осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого члена;
- 3) продвижение по службе осуществляется внутри или вне организации на основе компетенции и «рыночной стоимости» индивида;
- 4) руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается воплотить их на практике, стимулирует активность подчиненных сотрудников и групп;



- 5) социальные связи внутри организации характеризуются известной дистанционностью;
- 6) отношения между администрацией и работниками основываются обычно на учете личного вклада работника (т. е. оценивается деятельность личности).
- Следовательно, если коллективистская культура организации предполагает принятие решений на основе личных отношений, то индивидуалистская культура делает главный упор на формально-деловой принцип.



- По признаку «дистанция власти» характеризуется уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. Вводятся понятия низкого или высокого индексов дистанции власти, характеризующие глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей и т.п. Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов работников



## Низкий индекс

Тенденция к децентрализации

Организация имеет форму сплюснутой пирамиды

Управляющий состав малочислен

Относительно небольшая дифференциация заработной платы

Высокая квалификация работников низшего уровня

Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

## Высокий индекс

Тенденция к централизации

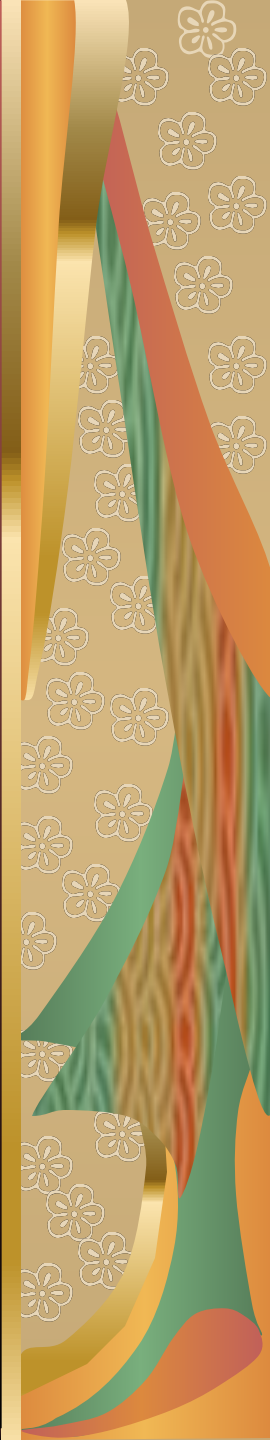
Организация имеет вид высокой остроконечной пирамиды

Большое число управляюще-контролирующего персонала

Значительная дифференциация заработной платы

Низкая квалификация работников низшего уровня

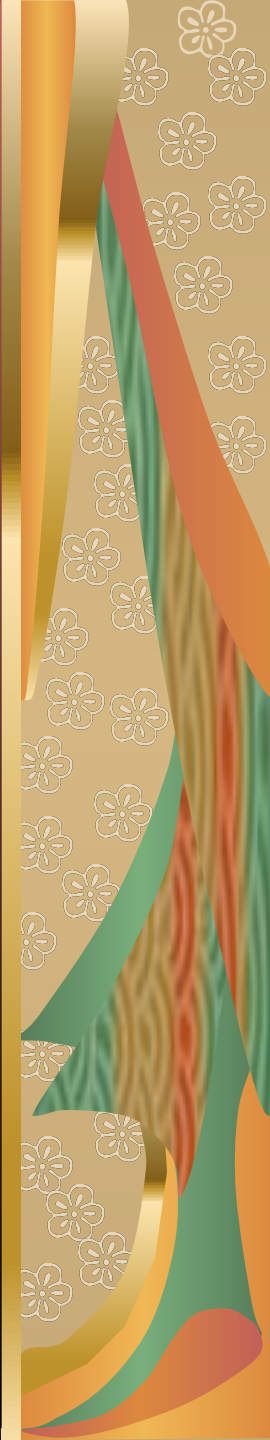
«Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками»



- Анализируя содержание табл. можно сделать вывод, что высокий индекс дистанции власти означает признание того, что иерархия — это природное неравенство, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.
- Низкий индекс, в свою очередь, означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления, право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны, для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками — солидарность.



- Как отмечалось, важным признаком организационной культуры является **тенденция к избеганию неопределённости**. Исследования Г. Хофштеде и Д. Боллинже показывают, что, как правило, в организации с высоким индексом стремления к избеганию неопределенности руководители в большей степени заняты частными вопросами и деталями, они ориентированы на выполнение задания и более или менее постоянны в своем стиле управления, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность; низкая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление. В организациях с низким значением данного индекса руководители предпочитают заниматься стратегическими вопросами, они ориентированы на людей и придерживаются гибкого стиля управления, готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя; высокая текучесть кадров рассматривается как нормальное и позитивное явление.





- Четвертый параметр организационной культуры **«маскулинизация — феминизация»** — отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Само название этого параметра связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины. Мужчина, как правило, демонстрируя силу, должен обеспечивать жизнь семьи, а женщина — заниматься улучшением качества жизни. Следовательно, мужская роль применительно к организации предполагает «жизнь для работы», т. е. ориентацию на достижение цели, а женская роль — работу «ради жизни», т. е. ориентацию на выполнение задания. Впервые эти различия выявил американский социолог Ф. Херцберг.





- Следовательно, в «мужских» организационных культурах гуманизация труда понимается как возможность быть признанным, самореализовываться, сделать карьеру. В «женских» же организационных культурах гуманизация труда рассматривается прежде всего как наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организации.
- От характера организационной культуры зависят и способы решения конфликтов: в «мужских» организациях конфликт носит характер открытого и жесткого противостояния, которое обычно доводится до логического конца. В «женских» организациях конфликт чаще имеет скрытый характер и урегулирование отношений осуществляется путем переговоров.

