
Управление организационной культурой

к.э.н. Козловская Е.А.
Кафедра менеджмента организации ОГУ

Раздел 1

**ПОНЯТИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
КУЛЬТУРЫ**

Организационная культура - определение

- **Культура предприятия** - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими" (Э. Жак, 1952)
- **Культура** - это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем (Э.Шейн, 1985)
- **Культура организации** - это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации (Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, 1997)

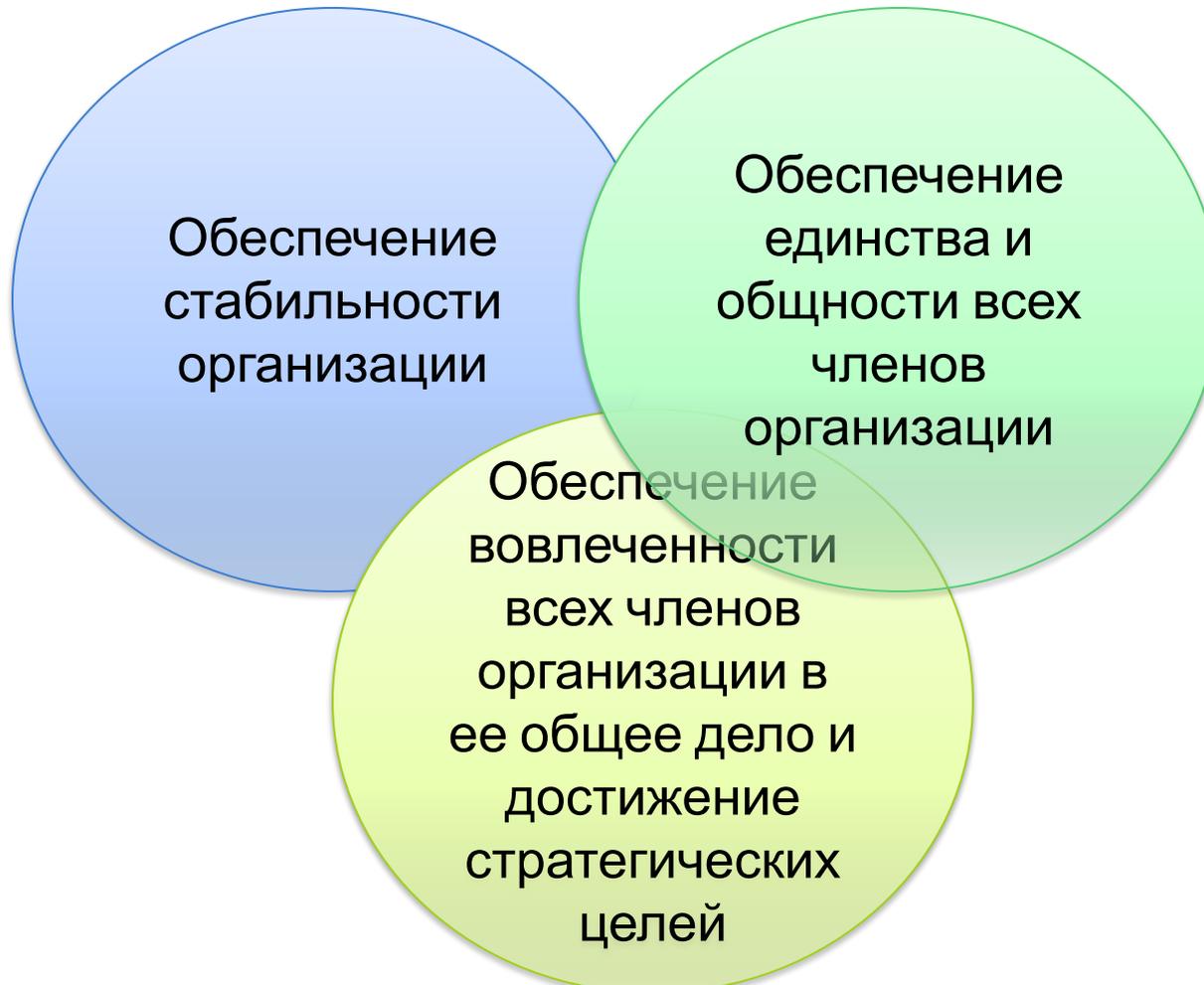
Корпоративная и организационная культура – синонимы?

- Т.Ю. Базаров: Корпоративная культура каждой конкретной организации является «*оригинальной смесью типов организационных культур*»
- *Корпоративная культура - часть организационной культуры* (Л. Колесникова, Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, Э.А. Смирнов, Т.О. Соломанидина, В.В. Щербина).
По мнению Т.О. Соломанидиной более адекватным для целей управления представляется термин «организационная культура», так не каждое предприятие, фирма или организация представляют собой корпорацию, то есть понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».
- *Организационная культура - часть корпоративной культуры*. Если понятие <корпоративная> толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм данного бизнеса, предпринимательской деятельности или сферы производства, то тогда корпоративная культура включает в себя более широкие нормы и ценности, определяющие социальную значимость и ответственность работников, занятых в этой сфере. В данном контексте понятие <корпоративная культура> охватывает организационные культуры отдельных компаний, занятых в определенном бизнесе.
- *Корпоративная культура тождественна организационной культуре* (О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак)

управленческая культура
производственная культура
культура трудовых отношений
деловая культура

предпринимательская культура
внутренняя культура компании
корпоративная культура
организационный климат

Функции организационной культуры



Изучение организационной культуры

AS IS: Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?

AS TO BE: Какой должна быть организационная культура, чтобы она поддерживала выработанную стратегию организационного развития?

Методы исследования организационной культуры:

- интервью,
- косвенные методы,
- анкетный опрос,
- изучение устного фольклора,
- анализ документов,
- изучение правил и традиций, сложившихся в организации,
- исследование практики управления

Нужно ли проводить исследование корпоративной культуры?

НЕ надо проводить,

- **есть:** Возникает мысль провести исследование, потому что другие компании проводят
- Есть желание «просто измерить лояльность наших сотрудников» или «посмотреть, что у нас происходит с лояльностью»
- Нет понимания, каким образом лояльность сотрудников сказывается на результатах организации

НАДО проводить,

- **есть:** Есть реальные показатели, свидетельствующие о проблемах в области персонала. Например: высокая текучесть кадров, негативные отзывы о компании, низкая эффективность и результативность труда
- В организации планируются или только что произошли какие-либо изменения
- Человеческий капитал признается активом организации

Изучение организационной культуры

Полученная в ходе диагностики корпоративной культуры информация используется для решения следующих **задач**:

- Внедрение инноваций (уменьшение степени сопротивления сотрудников планируемым изменениям)
- Развитие корпоративной культуры в необходимом направлении (закрепления "полезных" норм и ценностей, коррекции дисфункциональных, внедрения новых)
- Создание благоприятного социально - психологического климата в коллективе
- Повышение управляемости бизнеса
- Разрешение трудовых конфликтов
- Управление лояльностью сотрудников к компании
- Создание новых моделей лидерства

Характеристики организационной культуры (Харрис, Моран)

- осознание себя и своего места в организации
- коммуникация и язык общения (может быть сленг), коммуникационные сети и стили
- внешний вид и представление себя на работе (dress-code)
- привычки и традиции сотрудников в отношении места и времени питания
- отношение сотрудников ко времени (пунктуальность, распорядок или гибкий график)
- взаимоотношения сотрудников организации по разным основаниям (пол, возраст, опыт, религия, национальность, статус)
- ценности и нормы поведения
- верования (вера в лидера, успех, руководство, в собственные силы)
- научение и развитие работника (методы, с помощью которых осуществляется адаптация и вхождение в организацию)
- трудовая этика и мотивирование (требования в отношении осуществления работы, качества работы, норм выработки и т.д.)

Три уровня культуры (по Э.Шейну)

1. Артефакты	Зримые и ощущаемые структуры и процессы	Дешифровка затруднительна
	Наблюдаемое поведение	
2. Провозглашаемые верования и ценности	Идеалы, цели, ценности, надежды	Могут совпадать или не совпадать с поведением и другими артефактами
	Идеология Рационализация	
3. Основополагающие представления	Бессознательные, принимаемые как должное верования и ценности	Определяют поведение, восприятие, мысли и чувства

Культуру любой группы можно изучать на трех указанных уровнях. Суть культуры таится в структуре базовых представлений, и только поняв их, можно понять более поверхностные уровни и иметь с ними дело

Области проявления организационной культуры

Организационная
структура

Стратегии отбора и
адаптации
персонала

Статусные различия

*Идеология
организации*

Мифы

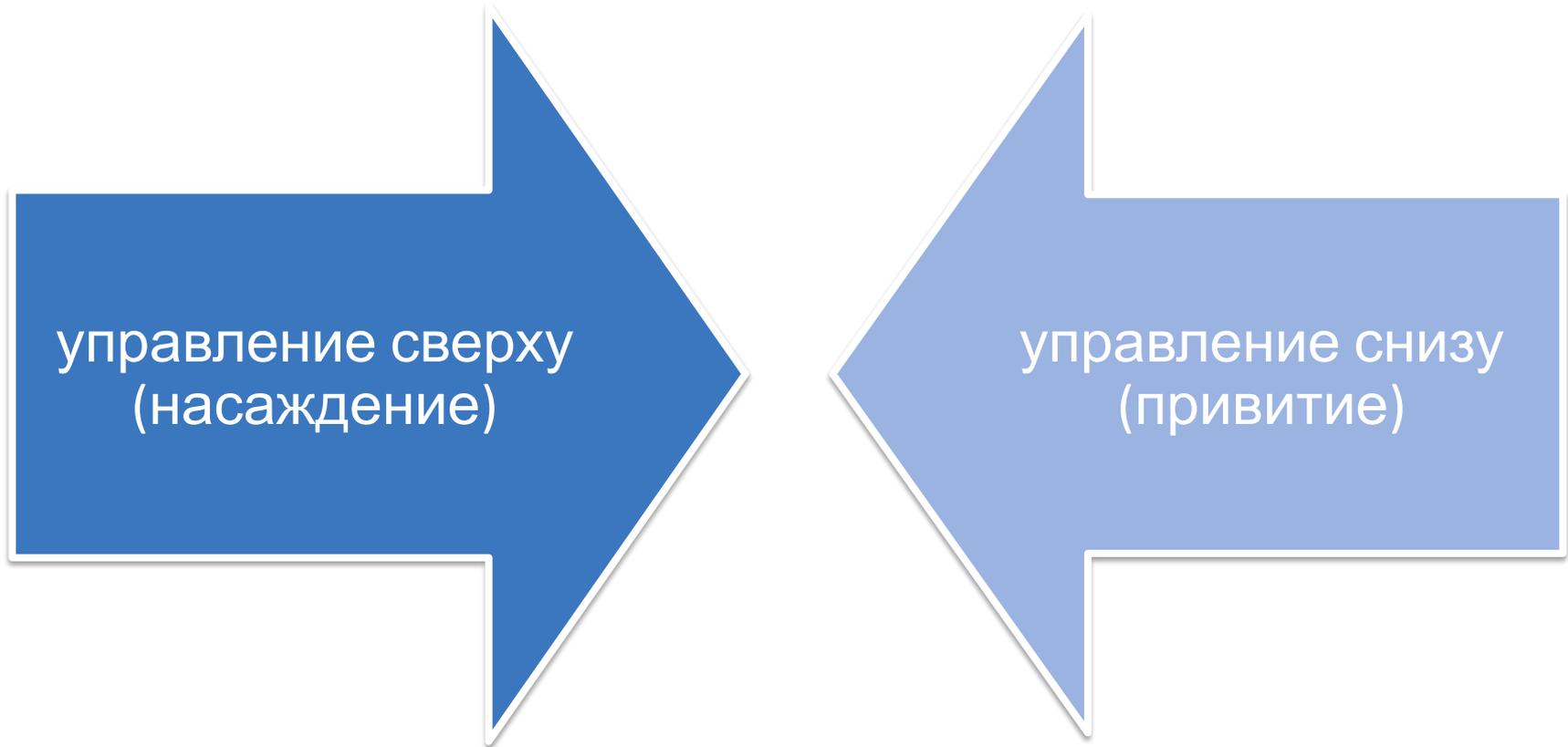
Язык общения

Символы

Ритуалы

Церемонии

Подходы к управлению организационной культурой



Методы поддержания культуры

- повторяющиеся действия руководителей по отношению к определенным объектам и составляющим организационной культуры
- реакция руководства на кризисные ситуации в организации
- критерий принятия на работу, продвижения и увольнения
- моделирование ролей, обучение, тренировка
- критерий наказания и вознаграждений
- использование организационных обрядов

Виды обрядов в организационной культуре

- продвижения
- ухода
- усиления успеха (благодаря введению каких-то норм организация в определенной ситуации достигла успеха => нужно сохранить эти нормы)
- обновления
- разрешения конфликтов
- единения

Субкультуры

Большинству современных крупных компаний присущи **доминирующая культура** и множество **субкультур** в ее рамках:

- **Передовая субкультура** отдельной части организации, в которой **приверженность** ключевым корпоративным ценностям выражена **более ярко**, чем в остальной ее части;
- **«неконфликтующая» субкультура**, одновременно воспринимающая как ценности доминирующей культуры, так и другие ценности, свойственные только этой группе, но не вступающие в противоречие с доминирующими;
- **контркультура**, т. е. субкультура, ценности которой вступают в конфликт, открыто **противоречат доминирующим**.

Субкультуры:

- Профессиональные
- Основанные на этнических и/или культурных различиях
- С. Различных возрастных групп
- С. функциональных подразделений
- С. Территориальных подразделений
- С. Топ-менеджмента/среднего звена/ рядовых сотрудников

Три общие субкультуры



С. исполнителей



С. инженеров



С. управленцев

Субкультура исполнителей

- Мы являемся важным ресурсом, именно мы работаем на местах
- Успех предприятия зависит именно от наших навыков, знаний, преданности делу
- Независимо от спроектированных процессов и инструкций, разбираться с непредвиденными ситуациями приходится нам
- Мы должны уметь работать как команда
- Мы зависим от менеджеров, потому что они обеспечивают ресурсы для выполнения работы

Субкультура инженеров

- Идеальный мир – это тот, в котором процессы и механизмы работают без вмешательства человека
- Люди представляют проблему – они совершают ошибки, и поэтому везде, где только можно, их следует устранять из системы
- Природой можно и нужно управлять (проактивный оптимизм)
- Решения должны основываться на точных науках и доступных технологиях
- Настоящая работа – это преодолевать проблемы
- Работа должна ориентироваться на результат

Субкультура управленцев

Сосредоточенность на финансах

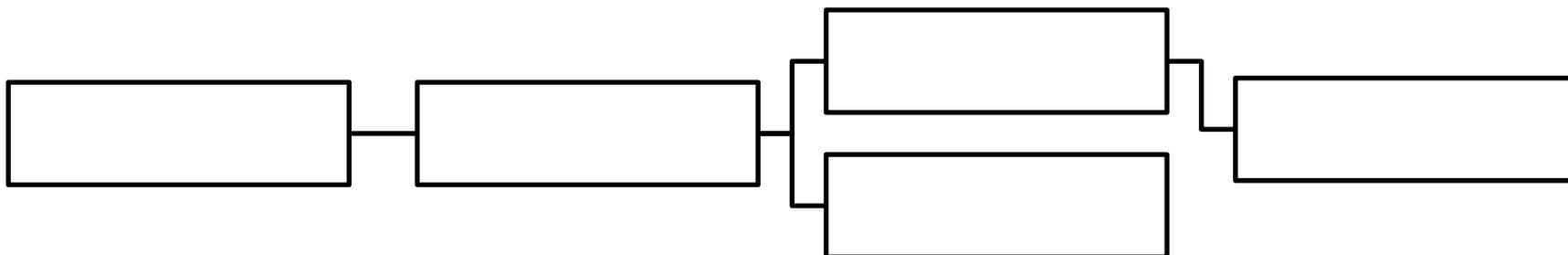
- Рост, финансовая эффективность, доход акционеров и общества, война с конкурентами

Я-образ: одинокий герой на поле битвы

- Окружающая среда конкурентна и потенциально враждебна
- Управленец должен быть героем-одиночкой, все знать и контролировать
- Управленцу приходится полагаться на собственные суждения в отсутствие надежной обратной связи
- Люди – это ресурс
- Хорошему механизму не нужны люди целиком, достаточно тех навыков, ради которых их нанимали

Формирование ценностей и жизненный цикл организации

1. Этап создания	2. Этап роста	3. Этап замедления роста	4. Этап зрелости	5. Этап нового роста
Философия основателей компании; деятельность топ-менеджмента	Закрепление общеразделяемых ценностей при помощи героев и символов	Формализация критериев отбора и методов социализации персонала	Интегративная роль общеразделяемых ценностей организационной культуры	Приверженность персонала ценностям профессионализма, инновационности и лояльности фирме как основа преодоления кризиса



Типологии организационных культур

Обобщенные критерии	Авторы типологий
Кросс-культурные различия	Г. Хофстеде ; Г. Минцберг; Ф. Тромпенаарс и Ч. Хэмпден-Тернер; Ф. Клулхон и Ф.Л. Штротбек, Г. Лейн, Дж. Дистефано и Н. Адлер; Ш. Шварц
Ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения	Манфред Ф.Р., Ке де Ври и Д. Миллер; С. Медок и Д. Паркин; Р. Р. Блейк и Д. С. Моутон ; С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук; типология российских культур
Система распределения власти, полномочий и ответственности	Ч. Хэнди ; Р. Акофф ; Д. Коул; Т.Ю. Базаров; Я. Хармс
Организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой	М. Бурке; Т. Дил и А. Кеннеди; К. Камерон и Р. Куинн ; Д. Зоненфельд ; Л. Константин ; Р. Гоффи и Г. Джонс; Л. Нельсон и Ф. Бернс; Л.И. Уманский

Типология Роберта Р. Блейка и Джейн С. Моутон

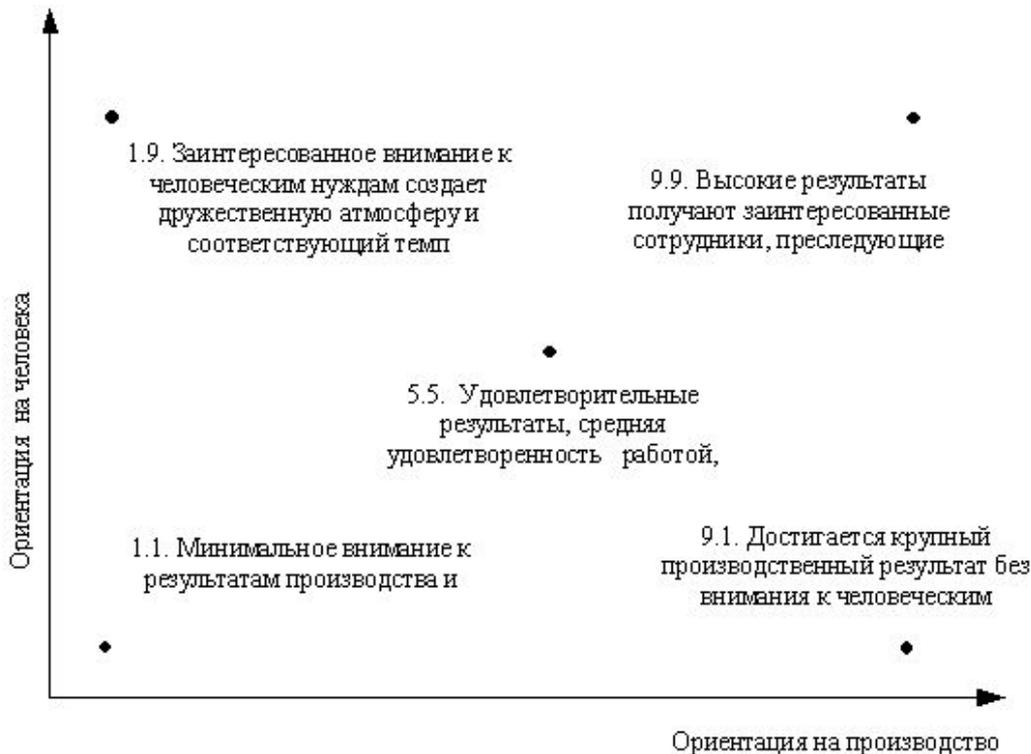


Рис. 6 – «Решетка менеджмента»

Стиль 1.1. «Нищета» управления.

Руководитель прикладывает минимальные усилия для выполнения своих обязанностей, необходимые лишь для сохранения за собой этой должности.

Стиль 9.1. «Режим подчинения руководителю».

Руководитель создает такие условия для работы, при которых активность подчиненных сводится до минимума.

Стиль 1.9. «Уютное» управление, управление «загородным клубом».

Руководитель обеспечивает предельное внимание к нуждам людей с целью поддержания атмосферы доброжелательности, что приводит (должно приводить) к созданию комфортной обстановки в организации и сохранению щадящего режима работы.

Стиль 9.9. Коллективное управление.

Достижение целей деятельности организации обеспечивается усилиями преданных делу работников, объединенных в группу единомышленников, что создает атмосферу уважения и взаимодоверия.

Стиль 5.5. «Золотая середина».

Типология организационной культуры по Ч.Хэнди

Параметры анализа:

- процесс распределения власти в организации,
- ценностные ориентации личности,
- отношения индивида и организации,
- структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции.

1. Культура власти (культура Зевса): Особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении руководителя. Организации, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Имеется единственный четко выделенный центр принятия решений. Контроль всегда проводится из центра, носит выборочный, случайный характер, осуществляется по индивидуальным критериям, которые определяются субъективно и никогда не проговариваются вслух руководством. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Для компаний с культурой Зевса наиболее подходят сотрудники, обладающие следующими характеристиками: стремление к риску; хорошо себя чувствуют в среде с высоким уровнем неопределенности; политическая сообразительность и ориентированность на власть.

- Доверие
- Эмпатия (сопереживание)
- Личная харизма
- Деньги
- Личный успех
- Политичность
- Связи
- Быстрое принятие решений
- Персональный отбор сотрудников
- Преемственность

- Отсутствие формальных властных полномочий
- Минимальное количество документации
- Низкая степень бюрократии
- Централизованный контроль ресурсов
- Интуитивность и целостность мышления
- Сила ресурсов
- Поглощенность личности организацией
- Люди

Типология организационной культуры по Ч.Хэнди -

продолжение

2. Культура роли (культура Аполлона): характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков.

Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

Роль (функция, позиция, должность, рабочее место) важнее человека, который ее играет (выполняет, заменяет). В таких организациях четко описаны ролевые процедуры, например, должностные инструкции, job description (описание позиции) и коммуникативные процедуры (например, порядок документооборота - кто, кому, что и в каком виде (устном, электронном, письменном) должен передавать). В отличие от компаний с культурой власти, не поощряется свехурочная работа. Тонкая прослойка топ-менеджмента в фирмах с культурой Аполлона занимается стратегическим развитием и координацией работы фирмы.

Отбор персонала производится по принципу соответствия качеств кандидата требованиям должностной позиции, поэтому существуют жесткие требования к персоналу. Организации такого типа предлагают людям безопасность и предсказуемость.

Сильная власть
Стабильная среда
Стабильность продукции
Неприспособленность к работе в изменяющейся среде
Наличие определенных правил и процедур
Медленная реакция на изменения среды
Высокая техническая компетентность
Защищенность персонала
Отлаженные методы работы, системы оценки и контроля
Глубокая специализация
Обязательное выполнение определенной роли в организации

Наличие атрибутов традиционного управленческого развития
Сильное администрирование
Забота о личной жизни персонала
Последовательность
Аналитичность
Сильная конкуренция за символы статуса
Ценность власти
Планирование карьеры
Ритуальность
Долг

Типология организационной культуры по Ч.Хэнди -

продолжение

3. Культура задачи (культура Афины): основана на обладании специфическими знаниями, максимально ориентированная на решение неординарных задач и деятельность в самых сложных ситуациях.

Властью обладает тот, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации.

В культуре задачи применяются матричные управленческие структуры, используются рабочие группы, управление по проектам, широко используются горизонтальные связи.

- Приспособленность для работы в экстремальных условиях
- Ценность результатов работы как числа решенных проблем
- Сила опыта
- Малая значимость возраста и стажа работы
- Творческое мышление, молодость и энергия, свежесть взгляда
- Принятие целей организации как своих собственных
- Приоритет результата работы команды
- Незначительность различий в статусе и индивидуальных целей
- Малая значимость власти, положения, в том числе в должностной иерархии
- Высокая адаптивность, быстрая реакция на изменения, гибкость управления
- Организация работы путем создания проектных команд
- Взаимность уважения, основанного на способностях, а не на возрасте или статусе

- Высокая степень автономности при решении проблем
- Хорошие рабочие отношения внутри групп (трудовых коллективов)
- Основной контроль со стороны высшего руководства
- Незначителен повседневный контроль выполнения работы
- Доступность ресурсов и автономия групп
- Небольшие различия в статусе
- Групповое принятие решений
- Обучение посредством участия в проектах
- Люди рассматриваются не как человеческие ресурсы, а как индивидуумы
- Поощряется саморазвитие и приветствуется инициатива сотрудников
- Проявление нерешительности в кризисных ситуациях
- Доминирующее значение кооперативного группового эффекта
- Основное средство распределения власти: профессионализм и обладание ресурсами

Типология организационной культуры по Ч.Хэнди - продолжение

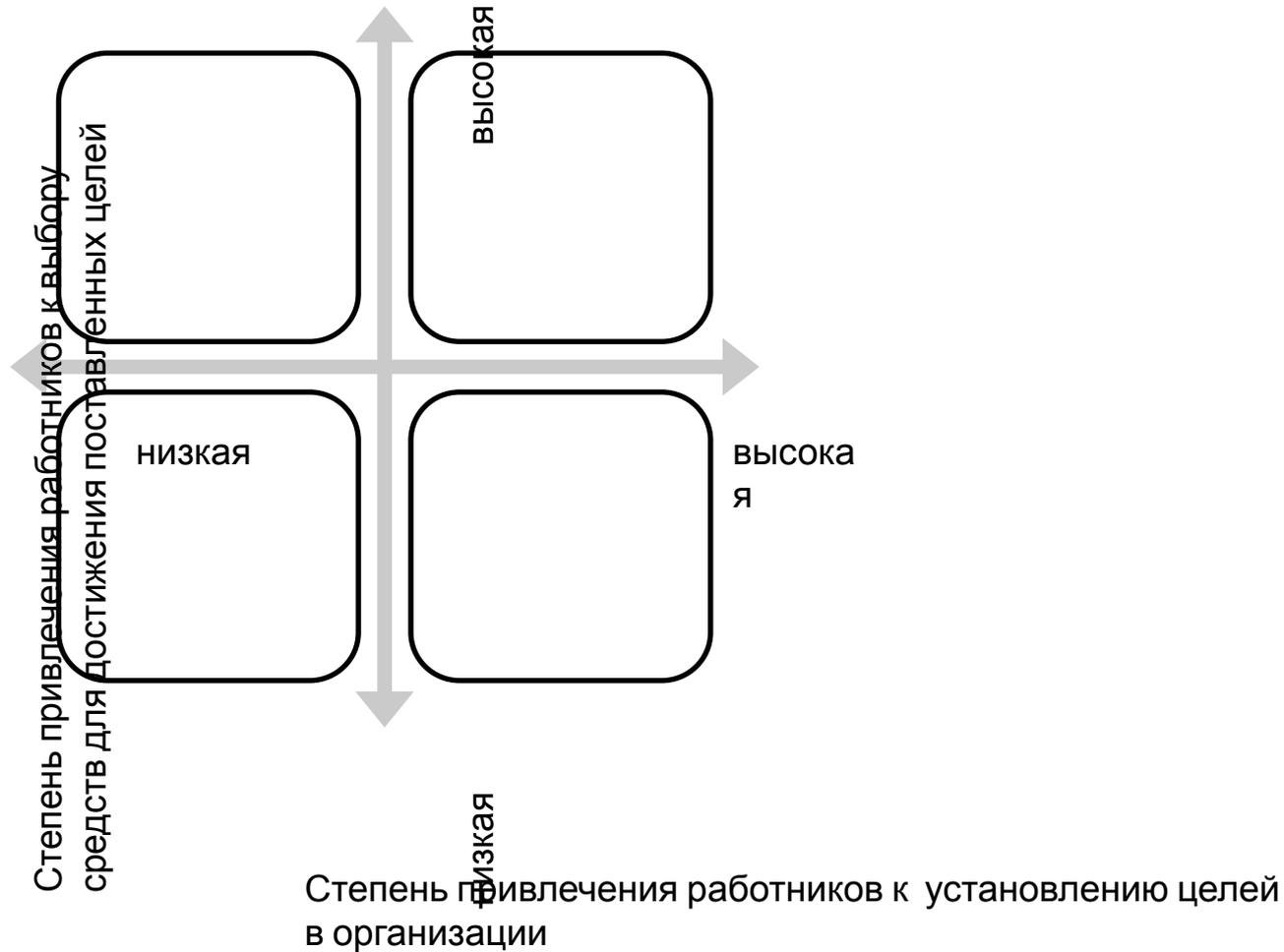
4. Культура личности (культура Диониса): основана на экзистенциальном мышлении.

Организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Бог Дионис в древнегреческой мифологии в противоположность рациональности Аполлона олицетворяет спонтанное, чувственное начало. Персональную основу этого типа организационной культуры составляют **творческие личности**. В культуре личностей отдельные персоны преследуют собственные цели; собственные интересы и ценности ставят выше общих. Культура личности конфликтна, неустойчива. Она редко встречается в явной форме. Если в результате конфликтов и противоречий фирма не распадается, то, как правило, в небольших организациях ее культура трансформируется в культуру власти, в средних и больших - в ролевую культуру.

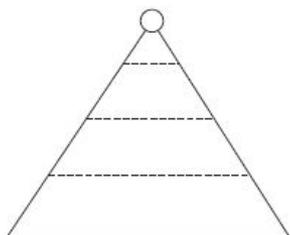
- Импульсивное, эмоциональное начало
- Креативность личности
- Организация существует для помощи персоналу в достижении личных целей
- Приоритет таланта и навыков отдельной личности
- Высокий профессионализм
- Независимость и уверенность
- Сложность применения каких-либо санкций руководством по отношению к подчиненным
- Принятие решений группой профессионалов
- Обучение посредством погружения в новый опыт
- Наличие права выбора возможностей
- Минимальная возможность оказания давления и влияния на персонал

- Непризнание власти организации
- Уважение людей за талант и личные качества
- Личная свобода и непредсказуемость
- Управление на основе индивидуального подхода
- Отсутствие стремления к власти над людьми и ресурсами
- Высокая значимость личного вклада в решение проблемы
- Избегание любых форм рекламы
- Отсутствие стремления к публичному признанию результатов работы
- Свободное распоряжение собственным временем
- Обязательность по отношению к организации
- Право личного вето по определенным вопросам
- Обязательность консультирования с профессионалами

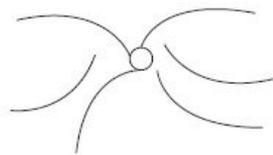
Типология Р.Акоффа



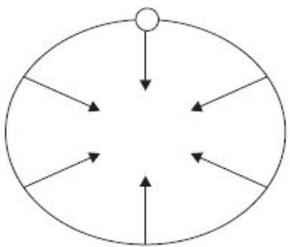
Организационная парадигма Л. Константина



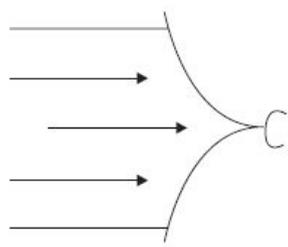
1. «Закрытая» модель



2. «Случайная» модель



3. «Открытая» модель



4. «Синхронная» модель

1. Модель «закрытой» организации — жесткая иерархическая структура с определенными отношениями власти и подчинения. На вершине пирамиды находится руководитель, как правило, придерживающийся авторитарного стиля управления. Организационная структура четкая, все уровни подчинения прорисованы. Коммуникативные процессы идут в основном по вертикали.

2. Модель «случайной» организации – динамичное, способное быстро перестраиваться, слабо структурированное образование. Максимально автономное существование членов организации, возможность проявления творчества. Сотрудники работают самостоятельно, горизонтальные коммуникации ограничены, общие интересы сведены к минимуму. «Попустительский» стиль руководства.

3. Модель «открытой» организации. Примером такой организации Л. Константин считал английский парламент. Круг иллюстрирует совместность и психологическое партнерство людей, которое выражается в процессе выработки решений, принимаемых на основе консенсуса. Лидер использует демократический стиль руководства. В такой организации сильны чувство принадлежности и организационная идентичность.

4. Модель «синхронной» организации. Л. Константин выявил эту модель при анализе религиозных сект, партий и идеологических объединений. Главным стержнем здесь выступает фигура лидера. Лидер часто харизматического типа, основной механизм управления – мотивация сотрудников и эмоциональное заражение. Организационная структура выстраивается в соответствии с поставленной целью. По определенности и ясности эта модель близка «закрытой», но в отличие от нее здесь акцент делается не на страхе наказания, а на позитивной мотивации

Типология корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду

"Бейсбольная команда" возникает в ситуации, где принимаются рискованные решения, где реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой. Поощряется талант, новаторство и инициатива. Успешные ключевые сотрудники считают себя "свободными игроками", и компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и "попадают на скамейку запасных". Бейсбол-культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск (производство фильмов, рекламное дело, IT).

"Клубная культура" характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Повышение в должности получают только работники этой компании, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. Хотя такие компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, все же о них создается впечатление, как о закрытых для чужих глаз компаниях, как о компаниях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно.

"Академическая культура" предполагает постепенный карьерный рост сотрудников внутри компании. В компаниях с академическим стилем корпоративной культуры набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и ничего не имеют против медленного продвижения по служебной лестнице. Однако, в отличие от клубной культуры, работники здесь редко переходят из одного отдела в другой (из одного направления в другое).

"Оборонная культура" может возникнуть в ситуации необходимости выживания. При этой культуре нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. Те менеджеры, которые справились со сложной ситуацией, получают признание не только среди своих коллег по бизнесу, но и в масштабах всей страны.

Типология корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

Модель конкурирующих ценностей

Гибкость и индивидуальность

КЛАН

Лидер: воспитатель, родитель
Критерии эффективности:
Сплоченность
Моральный климат
Развитие ЧР
Участие укрепляет преданность

АДХОКРАТИЯ

Лидер: Новатор,
предприниматель, провидец
Критерии эффективности:
Результат на передовом рубеже,
творчество, рост
Новаторство вынашивает новые ресурсы

Внутренний контроль и интеграция

ИЕРАРХИЯ

Лидер: Координатор, Наставник,
организатор
Критерии эффективности:
рентабельность,
своевременность, гладкое
функционирование
Контроль способствует рентабельности

РЫНОК

Лидер: жесткий надсмотрщик,
соперник, производитель
Критерии эффективности:
рыночная доля, достижение цели,
поражение конкурентов
Конкуренция способствует продуктивности

Внешнее позиционирование и дифференциация

Контроль и стабильность

Раздел 2

НАЦИОНАЛЬНЫЕ КУЛЬТУРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Что такое кросс-культура

- «Кросс-культура» — прямой перевод с английского слова «Cross Culture», что можно перевести как «пересечение культур».
- Кросс - культурные коммуникации - понимаем общение и взаимодействие представителей различных культур.

«Кросс-культурный капитал»:

- Кросс-культурная осведомленность (знакомство с традициями, обычаями, национальными особенностями и их проявлением в повседневной и деловой жизни)
- Языковая подготовка
- Методы достижения культурной эмпатии и чувствительности к проявлениям культуры
- Владение методом кросс-культурного анализа
- Выработка умений, необходимых в ситуации кросс-культурного общения

Ловушки стереотипов в кросс-культурном взаимодействии

- «Просто будь собой – и все будет отлично!»
- «Все люди одинаковые»
- «В наш век глобализации, уже все границы стерты между странами».

«Пять камней преткновения» в кросс-культурной коммуникации

Допущение сходств

- Одной из причин непонимания кросс – культурной коммуникации является то, что менеджеры наивно предполагают, будто сотрудники из межкультурных команд одинаковы или, по крайней мере, достаточно схожи для того, чтобы легко общаться друг с другом, принимать решения, договариваться. Исходя из этого, топ – менеджеры не учитывают тонкости мотивации других культур, какие стандарты вводить, а от чего разумнее отказаться.

«Со своей колокольни»

- Общение на неродном языке зачастую не передает оттенков смысла и дополнительных значений слов

Ошибочные невербальные интерпретации

- В любой культуре невербальное поведение составляет большую часть коммуникативных сообщений. Неправильная интерпретация невербального поведения может легко привести к конфликтам или недопониманием, которые нарушают коммуникативный процесс.
- Примеры: улыбка, молчание, личные границы, объятия и поцелуи

Пример: темы small talk

Темы разговора	Популярные среди русских	Популярные в Европе
1. Путешествия	— ¹	+
2. Погода	— ²	+
3. Политика	+ + +	—
4. Хобби, интересы	+	+
5. Литература, искусство	+ +	6
6. Работа	+	+
7. Деньги, доходы, зарплата	+	— — —
8. Происхождение	3	+
9. Возраст	—	—
10. Здоровье	+ + ⁴	—
11. Религия, вероисповедание	—	—
12. Расовые отношения	+	—
13. Домашние питомцы	+ +	
14. Актуальные темы (авиакатастрофы, землетрясения и т.д. – все, что не касается политики)	+ — ⁵	—

1. Долгое время мы были в этом ограничены.

2. Популярная тема для разговоров только среди представителей старшего поколения.

3. Говорить об этом считается невежливо (в любой ситуации).

4. Эта тема особенно популярна у старшего поколения.

5. До недавнего времени говорить об этом считалось “плохим вкусом”, но с появлением “желтой прессы” ситуация изменилась. Впрочем, образованные люди избегают разговоров на подобные темы.

6. Если вы хотите побеседовать на эту тему, вы должны быть осведомлены, разделяет ли собеседник ваши интересы

Источник: статья Н.Бондаренко «Пять «камней преткновения» эффективной кросс - культурной коммуникации» Журнал «Управление корпоративной культурой», Апрель 2010 №2 (06)

«Пять камней преткновения» в кросс-культурной коммуникации - продолжение

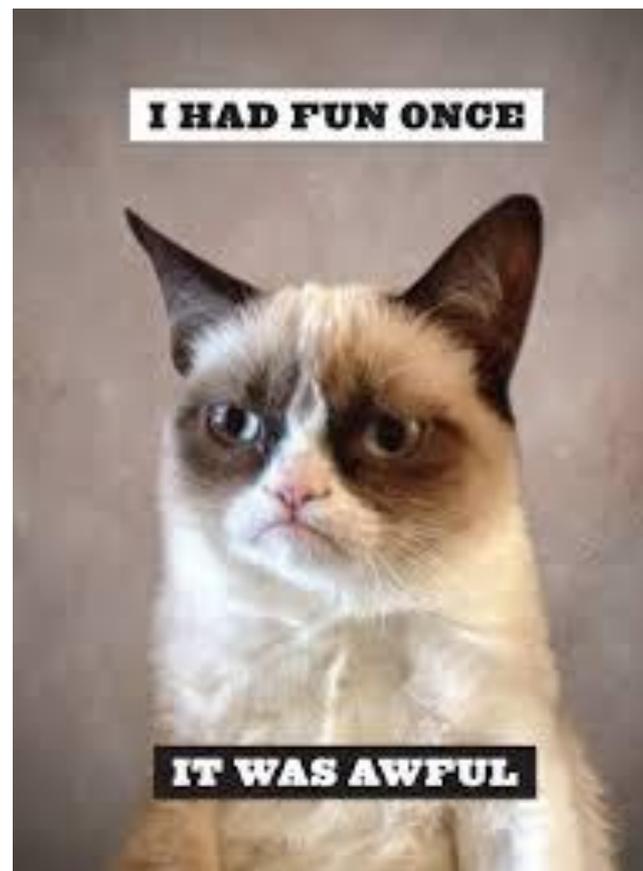
Стремление оценивать
хорошо — плохо

- Культурные ценности также влияют на наши оценки в отношении других людей и окружающего нас мира. Противопоставление своей и чужой культуры может рассматриваться и как оппозиция признаков “естественно – неестественно” (свое – это естественное, чужое – неестественное).

Устойчивые
предубеждения в
отношении
«национального
характера».

- Излишняя опора на стереотипы может помешать нам объективно посмотреть на других людей и их сообщения.
- Стереотипы поддерживаются множеством психологических процессов (включая избирательное внимание), которые могут негативно влиять на коммуникацию.

Grumpy Cat in Russia



Влияние национальной культуры на организационное поведение: методика Г. Хофстеде

Герт Хофстеде (*Geert Hofstede*), работы опубликованы в 1980 и 1983 на основе исследования 116 тысяч анкет сотрудников IBM в 40 странах в 1960-70е гг предложил использовать следующие **параметры**, представляющие собой континуумы таких характеристик поведения:



- индивидуализм — коллективизм;



- дистанция власти (степень участия в принятии решений, касающихся всех);



- приемлемость неопределенности;



- стратегическое мышление: временной горизонт ориентации на будущее (короткий — длинный);



- мужественность — женственность (маскулинность — феминность).

* Читайте статью Михаила Колонтая на русском:

<http://old.research.by/pdf/1999n2r06.pdf> — влияние организационной культуры

Типология Хофстеде - продолжение

«Индивидуализм — коллективизм»

- - это степень, с которой граждане данной страны или сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не как члены той или иной группы.

Дистанция власти

- признаваемая или допустимая степень неравенства между людьми с точки зрения влияния на принимаемые решения. Проще говоря, это фактическая доступность руководства для подчиненных.

Избегание неопределенности

- степень, с которой люди предпочитают действовать самостоятельно, заботясь о себе и своих близких.

Сравнение по шкале «мужественность — женственность»

- Общества с жестким традиционным разделением и закреплением социальных ролей и трудовых функций между мужчинами и женщинами Г. Хофстед назвал маскулинными, а общества со слабым разделением ролей — фемининными.

Г.Хофстеде:

ИНДИВИДУАЛИЗМ/КОЛЛЕКТИВИЗМ

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь сотрудников	Руководство не желает вмешиваться в личную жизнь сотрудников	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел.
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

Г.Хофстеде: дистанция власти

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей.
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочисленный
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

Г.Хофстеде: Отношение к неопределенности

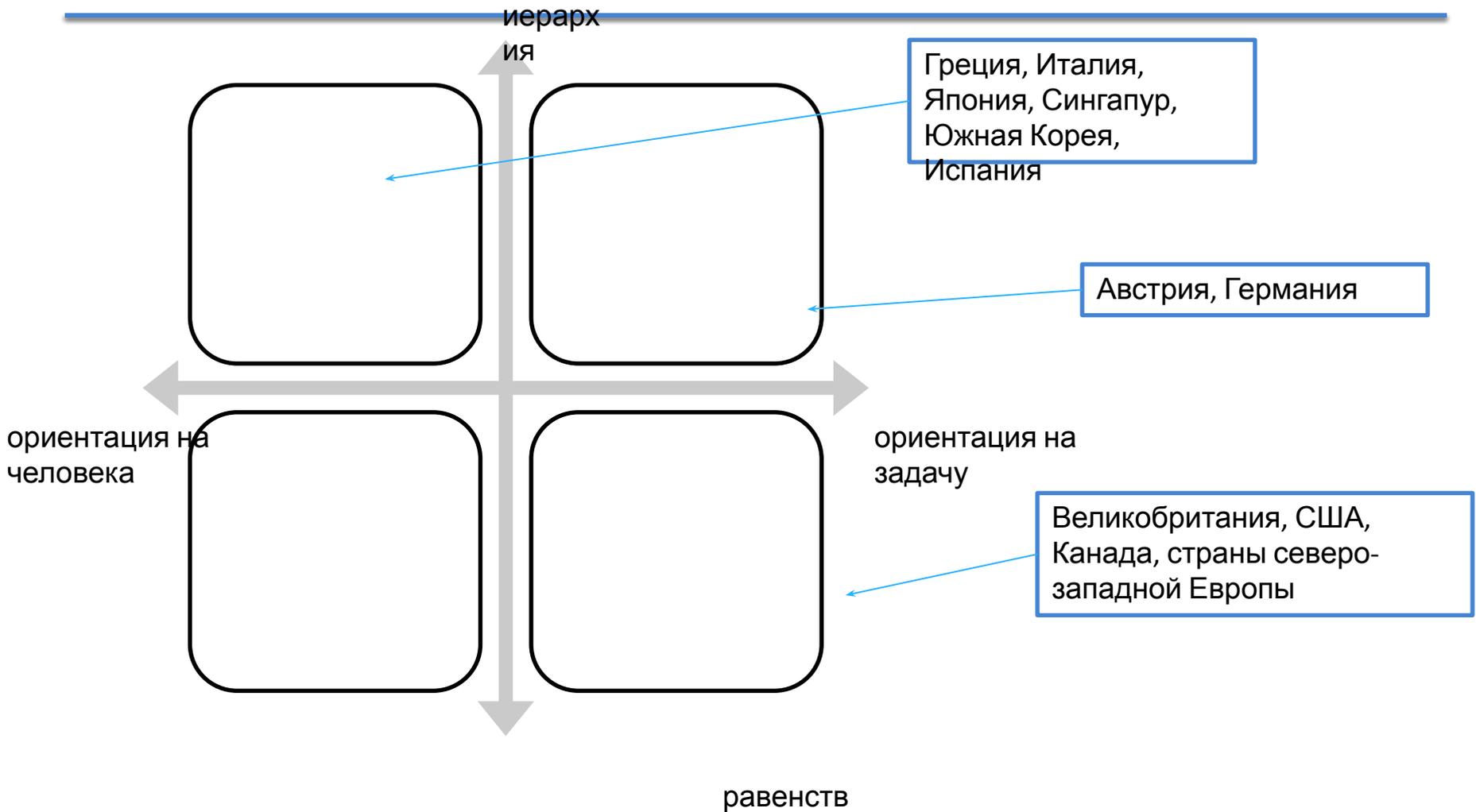
Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшую организацию	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация достижения цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

Г.Хофстеде: маскулинные и феминные культуры

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина - воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех - единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

<p>Культура с небольшой дистанцией власти</p> <p>Иерархия означает неравенство ролей, основанное на полезности и необходимости</p> <p>Подчиненные ожидают консультаций со стороны руководства.</p> <p>Идеальный руководитель - изобретательный демократ.</p>	<p>Культура с большой дистанцией власти</p> <p>Иерархия означает существующее неравенство. Подчиненные рассчитывают на то, что им скажут, что нужно делать.</p> <p>Идеальный руководитель - благосклонный автократ (хороший отец).</p>
<p>Культура с развитым коллективизмом</p> <p>Ценностные стандарты различаются внутри групп и вне их: сепаратизм.</p> <p>Другие люди оцениваются как члены их группы. Более важны взаимоотношения между людьми, чем задачи.</p> <p>Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе моральной модели.</p>	<p>Культура с развитым индивидуализмом</p> <p>Одни и те же ценности применимы ко всем: универсализм.</p> <p>Другие люди оцениваются как потенциальные ресурсы.</p> <p>Более важны задачи, чем взаимоотношения. Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе расчета</p>
<p>Женственная культура</p> <p>Излишняя самоуверенность осмеивается.</p> <p>Сотрудники согласны работать за более низкие ставки оплаты труда.</p> <p>Фокус на качество жизни.</p> <p>Интуиция.</p>	<p>Мужественная культура</p> <p>Излишняя самоуверенность высоко ценится.</p> <p>Сотрудники согласны работать только за более высокие ставки оплаты труда.</p> <p>Фокус на карьерный рост.</p> <p>Решительность.</p>
<p>Культура с низким стремлением избежать неопределенности</p> <p>Неприятие правил - писаных или неписаных.</p> <p>Низкий уровень формализации и стандартизации.</p> <p>Терпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями.</p>	<p>Культура с высоким стремлением избежать неопределенности</p> <p>Эмоциональная потребность в правилах - писаных или неписаных.</p> <p>Высокий уровень формализации и стандартизации.</p> <p>Нетерпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями.</p>

Типология по Ф.Тромпенаарсу



Модель Р. Льюиса

«Культурой я называю коллективное программирование мышления группы людей, которое оказывает влияние на поведение человека и той общности, к которой он принадлежит. Культура – продукт миллионов разумов, отфильтрованный сотнями поколений и представленный в виде устойчивых ценностей, верований и моделей общения. Зная особенности этого программирования, можно построить коммуникационную модель, которая позволит успешно общаться с представителями других культур»

Модель предполагает 5 этапов последовательных действий:

- 1. Изучите особенности программирования различных культур, включая свою собственную.
- 2. Разграничьте кажущиеся и действительные характеристики (избавьтесь от ложных стереотипов).
- 3. Посмотрите, как культуры подразделяются на 3 группы, и установите, какая из групп вам ближе (определите свой культурный профиль).
- 4. Проанализируйте, как те или иные культуры функционируют в различных ситуациях.
- 5. Сравните культуры, выделите у них общие черты и на их основе постройте алгоритм достижения взаимопонимания (эмпатии).



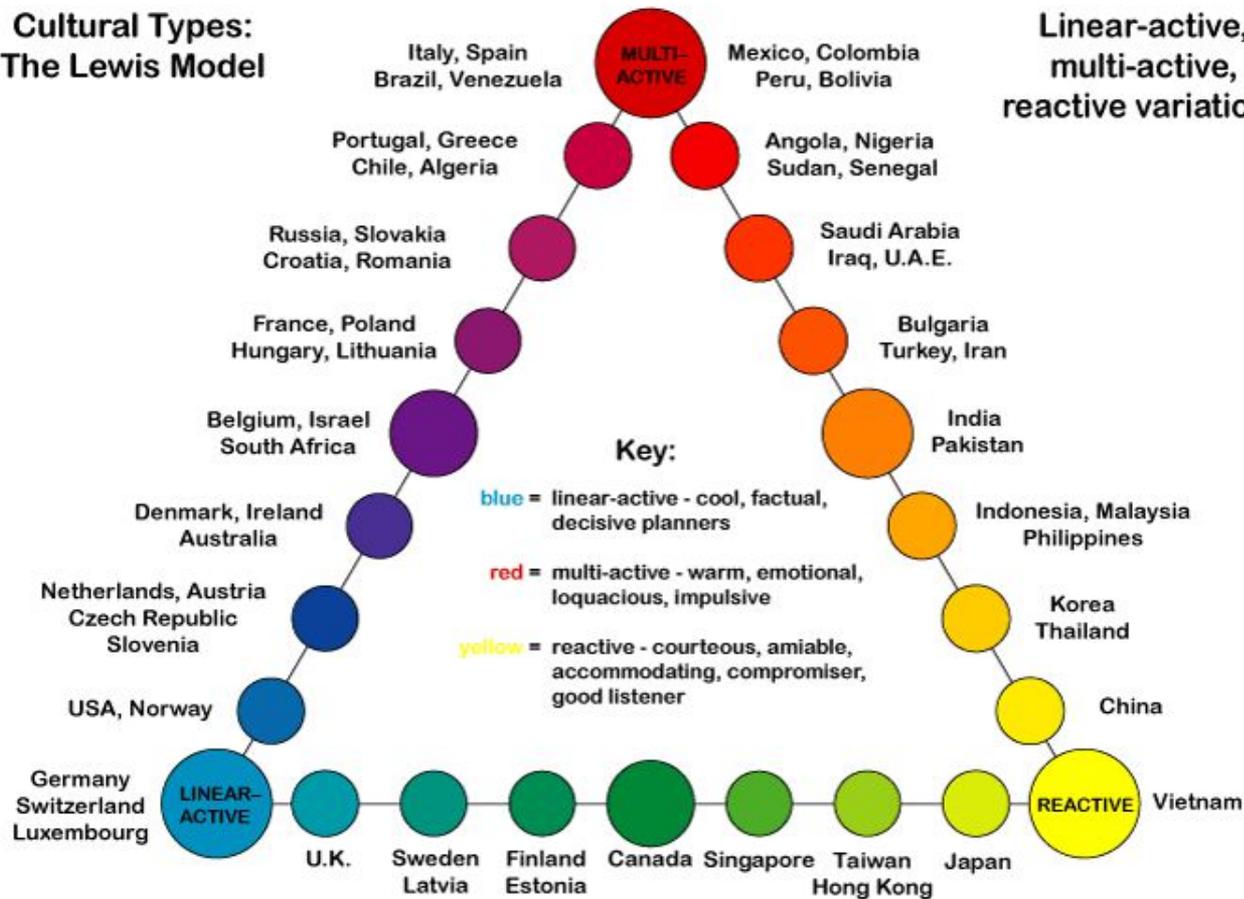
Модель Р. Льюиса - продолжение

Моноактивные	Полиактивные	Реактивные
Систематически планируют будущее	Планируют только в общих чертах	Сверяют только с общими принципами
В данное время делают только одно дело	Делают одновременно несколько дел	Реагируют по ситуации
Разбивают проекты на этапы	Дают проектам пересекаться	Рассматривают картину в целом
Строго придерживаются плана	Меняют планы	Вносят лёгкие коррективы
Бесстрастны	Эмоциональны	Ненавязчиво заботливы
В споре опираются на логику	В споре эмоциональны	Избегают конфронтации
Редко перебивают	Часто перебивают	Не перебивают
Сдержанная жестикауляция и мимика	Эмоциональная жестикауляция и мимика	Едва уловимая жестикауляция и мимика

Модель Р. Льюиса - продолжение

Cultural Types:
The Lewis Model

Linear-active,
multi-active,
reactive variations



Управление кросс-культурными различиями

Цели и задачи

- Создание системы управления кросс-культурными особенностями (сходствами и различиями) сотрудников компании как инструмента HR — менеджмента
- Адаптация глобальной корпоративной политики к особенностям регионов базирования подразделений компании
- Смягчение культурного шока в процессе релокации сотрудников и их семей
- Использование кросс-культурной составляющей в процессе рекрутмента, оценки и ротации персонала

Пирамида лояльности (К.Харский)



Трансформация корпоративной культуры

