



МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Ш.А. Есимова*

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.

Так, в одной организации непременно расскажут историю о новом сотруднике, которому шеф неожиданно поручил разработать концепцию нового направления организационной деятельности. Через неделю, когда срок задания истек, молодой работник передал плод своих размышлений в секретариат шефа. Через час он получил свой проект обратно с пометкой: «Отвратительно! Сделайте все заново!». Расстроенный работник стал снова и снова перечитывать свой труд, не понимая, что так не понравилось шефу. Однако, поразмыслив, он пришел к выводу, что предложенную им концепцию действительно можно значительно улучшить. К его полному замешательству новый вариант концепции постигла та же участь: «Этот вариант еще хуже! Вы что, не можете работать лучше!?» Через неделю молодой человек, волнуясь, попросил секретаря передать шефу третий вариант своей концепции, снабдив его запиской: «Может быть, подготовленная мной концепция и в этот раз никуда не годится и я напрасно трачу ваше время, но это максимум, на что я способен». Через минуту секретарша вернулась от шефа: «Он сказал, что вот теперь он готов ознакомиться с вашей концепцией».

Эта история, по-видимому, на долгие годы отпечаталась в памяти сотрудника, научив его железному правилу: никогда не представлять шефу результаты своего труда, пока они не являются пределом его возможностей и способностей.

Подобные истории, как правило, связанные с поведением высшего руководства, нередко становятся «притчей во языцех», так как они в очень наглядной форме показывают, каким должно быть поведение членов организации, как работнику следует или наоборот, не следует выполнять свою работу.

Подчеркивая важность командной работы или трудолюбия, корпоративного духа или лояльности к своей организации, дисциплинированности или агрессивной нацеленности на

© Есимова Ш.А., 2006

* заведующая кафедрой менеджмента и управления человеческими ресурсами Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан (Астана, Республика Казахстан), кандидат экономических наук



конкурентную борьбу, рассказчики таких историй нередко способны очень точно и в концентрированной форме выразить ту доминирующую атмосферу, царящую в организации, которую именуют организационной культурой.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры.

Организационная культура — это «философские и идеологические представления, система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем»¹.

Культура организации — это хорошо согласованная совокупность организационных, управленческих, технологических и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний².

Организационная культура — это культура социума, в которой функционирует индивид³.

Организационная культура — это фактор, влияющий на направление развития человека, то есть, осуществляется ли или ограничивается личностный рост⁴.

Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой и является организационная культура.

Культура организации в государственных органах придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности.

Приобретая личный опыт, государственные служащие формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям — миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей государственных служащих, снижают эффективность коллективной деятельности государственных органов.

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

¹ *Грошев И.В.* Организационная культура: Учебное пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 288 с.

² *Большаков А.С.* Менеджмент: Стратегия успеха. — СПб.: Издательский Дом «Литера», 2001. — 224 с.

³ *Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина.* — М.: Изд-во РАГС, 2003. — 558 с.

⁴ Там же.



В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

Как уже отмечалось, под организационной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации. Вполне очевидно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Иными словами, об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Например, организационная культура корпорации ИВМ в работе с персоналом нагляднее всего проявляется в следующих принципах⁵:

- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
- разделение на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
- проведение постоянных структурных изменений;
- регулярное проведение опросов;
- материальное стимулирование, основанное как на показателях индивидуальной деятельности, так и на результатах работы организации в целом;
- проведение политики гарантированной занятости, при которой даже в условиях экономических спадов организация предпринимает все усилия для сохранения численности персонала;

⁵ Там же.



- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;
- доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
- развитие коллективных методов решения проблем;
- планирование карьеры, при котором подбор менеджеров на новые или освободившиеся должности происходит из числа работников компании;
- предоставление работникам широкого спектра социальных услуг.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры, однако им не всегда хватает знания, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

Анализируя структуру организационной культуры, Е. Шейн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более подробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты⁶:

1. **Мировоззрение** — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида

⁶ Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие. — М.: Русская литература, 1999. — 320 с.



трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2. Организационные ценности, т. е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения.

Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

4. Нормы — совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

5. Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек со при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

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



- **Осознание себя и своего места в организации** (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм).

- **Коммуникационная система и язык общения** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

- **Внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

- **Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи** (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

- **Осознание времени, отношение к нему и его использование** (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

- **Взаимоотношения между людьми** (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

- **Ценности и нормы** (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

- **Мировоззрение** (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этическому или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).

- **Развитие и самореализация работника** (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

- **Трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (*quality of working life*); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может



стать доминирующей, т. е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных контркультур могут быть выделены следующие виды⁷:

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

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, организационные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

1. **Миссия и стратегия** (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).
2. **Цели** (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).
3. **Средства** (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).
4. **Контроль** (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).
5. **Корректировка поведения** (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению целей и выбору средств их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом,

⁷ Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие. — М. Дело, 1999. — 496 с.



принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации. Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

1. **Общий язык и концептуальные категории** (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций).

2. **Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее** (установление критериев членства в организации, и ее группах).

3. **Власть и статус** (установление правил приобретения, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).

4. **Личностные отношения** (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).

5. **Награждения и наказания** (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий).

6. **Идеология и религия** (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в государственных органах определенной культуры связано со спецификой приема и прохождения государственной службы, то есть отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями экономических условий и национальной особенностей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культур. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами⁸:

- 1) «глубиной»;
- 2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
- 3) ясностью приоритетов.

⁸ Грошев И.В. Указ. соч.



«Глубина» организационной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное «влияние» на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает большой эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие⁹:

- **Декларируемые менеджментом лозунги**, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

- **Ролевое моделирование**, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

- **Внешние символы**, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

- **Истории, легенды, мифы и обряды**, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

- **Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента**. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных

⁹ Там же; Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрусина. — М.: Изд-во РАГС, 2003. — 558 с.



методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

- **Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.** В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

- **Кадровая политика организации.** Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное — организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

Влияние культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

1) игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

2) система управления подстраивается под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической к органической схеме организации на многих производственных предприятиях долгое время не удается изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь данный подход;



3) делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения долговременного успеха фирмы;

4) изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны рассмотренным выше методам поддержания культуры. Это: 1) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера; 2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом; 3) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения; 4) изменение критерия стимулирования, 5) смена акцентов в кадровой политике; 6) смена организационной символики и обрядности.

Изменения в культуре особенно важны, когда существующая в организации культура не способствует достижению организацией требуемого уровня эффективности. Это, как правило, происходит при следующих условиях¹⁰: 1) необходимость повышения организационной эффективности и морали; 2) основательное изменение миссии организации; 3) усиление международной конкуренции; 4) значительные технологические изменения; 5) важные изменения на рынке; 6) поглощения, слияния, совместные предприятия; 7) быстрый рост организации.

Одной из важнейших проблем, с которыми сталкивается любая организационная система, является то, что в определенный момент времени она оказывается неспособной справиться с изменениями внешней среды и соответственно вынуждена искать пути изменений, способных повысить ее эффективность и динамичность. В этой связи необходимо разрабатывать алгоритм управления организационной культурой. Он заключается в следующем:

1. Убедиться, что высшие и средние управленческие звенья сознают необходимость изменения культуры и решительно сознают необходимость изменения культуры и решительно готовы в течение длительного срока прилагать к этому большие усилия.

2. Привлечь к процессу управления ярких личностей, собирающих вокруг себя компетентную, сплоченную команду сподвижников и своим энтузиазмом, убежденностью, примерами создающих в коллективе творческую обстановку. Новый лидер-творец новой культуры, ее традиций, форм и символов.

3. Разработать новые, достаточно широкие, а главное — ясные концепции и стратегии будущего организации, убеждающие коллектив в рыночных перспективах и формирующие новую организационную культуру (новые традиции, стереотипы, ценности, стили управления).

4. Создать положительный имидж организации. Например, удачный выбор цветовой гаммы внешних аксессуаров (униформы персонала, реклама, транспортные средства и т. д.): черный цвет означает скорость и агрессивность, белый — чистоту и безупречность, красный — не стойте на пути, желтый — искусность и профессионализм, зеленый — комфортабельность и честность, голубой — надежность.

5. Обучение персонала.

6. Воспитывать у персонала общекорпоративное мышление (через участи в выработке общих решений, стажировку в различных подразделениях, демонстрацию фирменного стиля и т. д.)

7. Создать творческую обстановку, помогающую людям думать нетрадиционно за счет:
- ослабления контроля за процессами деятельности и перехода к контролю за ее результатами, т.е. повышение ответственности;

¹⁰ Брэддик У. Менеджмент в организации. Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1997. — 344 с.



- обеспечение свободы общения работников, распространения информации, гласности; всяческое стимулирование экспериментаторства,
- инициативы, риска, терпимости к неудачам новаторов;
- создание атмосферы игры, юмора и фантазии.

8. Создать систему вознаграждения и моральных оценок работников.

Многие организации каждые несколько лет вносят серьезные изменения в организационную структуру, процедуры утверждения решений и т. д. При этом преимущество получают те организации, которые не ждут возникновения необратимых негативных тенденций, а постепенно изменяют и оптимизируют отдельные функции и подразделения, превращая изменения в непрерывный процесс развития. Практика постоянной реорганизации, например, в компании IBM, показывает, что выгоды, связанные с этой системой, огромны. Система позволяет реорганизовывать структуру организации, усиливая ее или удаляя из нее лишнее, а также предоставляя возможность множеству людей расширить свой профессиональный опыт. Самое важное, что удается избавиться от балласта, который неизбежно накапливается в любой организации.

Все изложенное выше призвано показать значимость темы организационной культуры для развития государственных организаций и личностей. Естественно, что организационная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро вставать в шесть утра и идти работать в поле, выращивая пшеницу или картошку — это тоже *культурная* характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям — развитию организационной культуры и другими, более традиционными областями внимания менеджеров и организаций.

