

*На правах рукописи*

**Карташев Сергей Александрович**

**МОНИТОРИНГ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Специальность 22.00.08 - Социология управления**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата социологических наук**

**Москва 2004**

Работа выполнена на кафедре «Социологии, психологии и педагогики» Московского государственного технологического университета «Станкин»

**Научный руководитель:** Доктор экономических наук, профессор  
**Чараев Г.Г.**  
Кандидат философских наук, доцент  
**Бражко А.Л.**

**Официальные оппоненты:** Доктор социологических наук, профессор  
**Коробов В.Б.**  
Кандидат социологических наук, доцент  
**Федулов В.В.**

**Ведущая организация:** **Российская академия государственной службы  
при президенте РФ**

Защита диссертации состоится «31» марта 2004 г. в 13 часов на заседании Диссертационного совета К 212.142.04. в Московском государственном технологическом университете «Станкин» по адресу: 127 055, Москва, Вадковский переулок, д. 1.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного технологического университета «Станкин»

Автореферат разослан «25» февраля 2004 г.

Ученый секретарь  
Диссертационного совета  
кандидат философских наук,  
профессор



**Алексей В.И.**

## АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Динамично изменяющиеся в последнее десятилетие политические и экономические условия развития бизнеса в России, активно растущий рынок, требуют постоянного совершенствования и изменения принципов управления организацией.

Основными ориентирами, принципами управления, приводящими к успеху для большинства организаций в 90-е годы, являлись обеспечение стабильности и неизблемость. Постоянство внутри организации в тот период часто противопоставлялось отсутствию внешней стабильности, отсутствие перемен и ориентация на сохранение существующих принципов – активным изменениям, происходящим в стране.

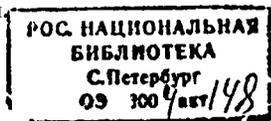
В настоящее время, стабильность все чаще интерпретируется как состояние застоя, а не прочности, и организации, которые не изменяются, воспринимаются как не способные к продолжению развития. Неопределенность, которая раньше связывалась с любым серьезным организационным изменением, и вызывала опасения и даже страх как у рядовых работников, так и у руководства, теперь уступает место другой неопределенности, ассоциируемой с опасностью оказаться организацией, вообще не способной на изменение. Поэтому, в последние годы все чаще можно наблюдать серьезные преобразования, происходящие в структуре, принципах управления, и даже направлениях деятельности различных организаций, как в среднем, так и в крупном бизнесе. Стабилизация экономической ситуации в России с одной стороны и существенное усиление конкуренции на большинстве рынков с другой вынуждают менеджеров и предпринимателей ориентироваться на долгосрочное развитие бизнеса, которое, в свою очередь, невозможно без внедрения и использования современных принципов управления.

Наблюдая мировой опыт, руководители многих организаций в России видят суть преобразований во внедрении бизнес моделей и взглядов на управление, опробованных, и успешно зарекомендовавших себя в западных компаниях. В тоже время, является фактом, что до трех четвертей усилий, направлявшихся успешными и имеющими значительно больший опыт в осуществлении системных преобразований менеджерами зарубежных компаний, на реинжиниринг, менеджмент всеобщего качества (TQM), стратегическое планирование и реструктуризации, оказывались полностью безуспешными. Кроме того, данные процессы нередко создавали столь серьезные сложности, что возникала угроза самому существованию организаций.

Ситуация с организационными преобразованиями Российских предприятий еще более сложная.

Результат большинства исследований, целью которых являлся анализ названных неудач, был общим - наиболее часто упоминаемой причиной являлось пренебрежение культурой организации.

Организационная культура является важнейшим фактором, обуславливающим не только успешное проведение структурных или системных преобразований, но и само существование организации.



Осознанное управление изменениями организационной культуры, осуществление ее преобразования, направленного на развитие организации, является одновременно и ключевым вопросом для большинства руководителей сегодня, и направлением, нуждающимся в дальнейшей научной разработке, поскольку организации в России только сейчас осознают всю важность фактора организационной культуры в развитии организации.

## СТЕПЕНЬ НАУЧНОЙ РАЗРАБОТАННОСТИ ТЕМЫ

Вопросам исследования организационной культуры, способам ее мониторинга и изменения, в современной социологии управления уделяется значительное внимание. В то же время, серьезное изучение данного вопроса, даже за рубежом, началось только в 70-х годах XX века.

Подход к изучению организационной культуры с позиций динамики, адаптации и интеграции, разрабатывался в трудах Эдгара Шейна. Он определял организационную культуру 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»<sup>1</sup>. Исследованиями организационной культуры занимались Ким Камерон и Дебороу Эттингтон<sup>2</sup>. Количественные и качественные методы изучения и оценки организационной культуры были предложены Реймондом Заммуто и Джеком Краковер<sup>3</sup>,

Работы по классификации организационных культур вели Теренс Дил и Алан Кеннеди<sup>4</sup>, типологию организационных культур в зависимости от межнациональных особенностей разработал Герт Хофстейд<sup>5</sup>. Исследования влияния тендерного фактора на организационную культуру проводили С. Медок и Д. Паркин<sup>6</sup>.

Вопросы влияния субкультур на культуру организации, исследования конфликтов, возникающих между различными субкультурами в организации, рассматривались в работах Дж. Слокума и Дж. Гейнса<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Edgar M. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, p.9

<sup>2</sup> Cameron Kim S. and Ettington, Deborah R. *The conceptual foundation of organizational culture*. NY 1988

<sup>3</sup> Zammuto, Raymond F. and Krakower JackY. *Quantitative and qualitative studies of organizational culture*. Greenwich 1991

<sup>4</sup> Deal T. and Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate*. 1982

<sup>5</sup> Hofstede Geert/ *Culture's consequences: International differences in work related values*. 1980

<sup>6</sup> Бокуш Л. *Тендерная культура или типология взаимоотношений полов в организациях*.

<sup>7</sup> Slocum. John W., Gaines, Jeannie. *Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance the myth and facade of an official culture*. 1991

Разработкой критериев измерения эффективности организационной культуры занимался Роберт Куинн<sup>8</sup>. В его работах приведены как теоретические исследования в этой области, так и результаты их практической апробации.

Среди российских социологов, занимающихся исследованиями в области организационной культуры необходимо отметить А.В. Спивака<sup>9</sup>, рассматривающего организационную культуру как уникальный отличительный критерий организации, В.В. Козлова<sup>10</sup>, который дает такое определение корпоративной культуре: - «...это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации»

О. Виханский и А. Наумов<sup>11</sup> в своей работе определяют организационную культуру таким образом: это - «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организаций ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения».

Изучение состояния научной разработанности проблемы позволяют сделать вывод, что организационная культура, методы и мониторинга изменения, оценка влияния организационной культуры на деятельность предприятия представляют собой актуальную научную задачу.

## **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Цель диссертационного исследования состоит в анализе организационной культуры, как социально - управленческого явления, определении на этой основе методов мониторинга и диагностики организационной культуры с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Поставленная цель определяет выбор комплекса задач, подлежащих исследованию:

1. Рассмотреть теоретико-методологическое положение организационной культуры в системе управления организацией
2. Описать функции, свойства основные элементы организационной культуры и принципы их взаимодействия.

<sup>8</sup> Quinn, Robert E. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. 1983

Quinn, Robert E. The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of the organizational culture on quality of life. Greenwich, 1991

<sup>9</sup> Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб.: Питер, 2001.

<sup>10</sup> Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. Монография. М., 2001.

Козлов В.В. Организационная культура государственной службы. М.: РАГС, 2001

<sup>11</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1998

3. Обосновать необходимость управления организационной культурой
4. Определить взаимосвязь организационной культуры, целей организации и персонала
5. Проанализировать инструменты мониторинга и диагностики организационной культуры
6. Рассмотреть изменение организационной культуры как управленческий процесс
7. Определить способы интеграции интересов предприятия и работников

## **ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Объектом исследования выступает управленческая деятельность в организации, выработка и внедрение принципов управления, являющихся средствами и способами преодоления организационных проблем и проблем развития, получения максимально значимых результатов во время всего жизненного цикла организации.

Предметом исследования являются функции, структура, элементы организационной культуры, методы диагностики, оценки и изменения организационной культуры, а также ее влияние на деятельность персонала и достижение бизнес целей организации.

## **ГИПОТЕЗА ИССЛЕДОВАНИЯ**

Эффективное развитие организации, внедрение управленческих и технологических изменений в современных условиях невозможно без учета фактора организационной культуры.

Осознанное управление организационной культурой позволяет снижать уровень риска при принятии управленческих решений, способствует внедрению изменений, позволяющих организации добиваться успеха в бизнесе.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ**

Основу диссертационного исследования составляют общенаучные концептуальные подходы к исследованию управления организациями и организационной культуры, теоретические положения управленческих концепций корпоративной культуры и организационного поведения. Область исследования организационной культуры лежит в поле, как социологии управления, так и социологии труда, теории управления персоналом, социальной психологии, экономики труда и многих других дисциплин. Поэтому в основу работы положен принцип междисциплинарности. Также для анализа предмета исследования основополагающее значение имеют методологические принципы конкретности, объективности, системности, учета и взаимодействия внешних факторов и внутренних систем организации.

В работе широко анализируются труды перечисленных выше социологов, социальных психологов, управленческих консультантов, экономистов, что обусловлено мультинаучным характером рассматриваемой темы.

## **НАУЧНАЯ НОВИЗНА ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

В работе обобщены общетеоретические разработки в области социологии управления. В процессе реализации основной цели и связанных с ней научно-исследовательских задач, в диссертации были получены следующие, имеющие научную новизну, результаты:

1. Рассмотрено теоретико-методологическое положение организационной культуры в системе управления организацией
2. Описаны функции и свойства организационной культуры, выделены основные элементы организационной культуры и принципы их взаимодействия.
3. Определены взаимосвязи организационной культуры, целей организации и персонала
4. Проанализированы инструменты мониторинга и диагностики организационной культуры, описан процесс изменения организационной культуры предприятия
5. Рассмотрены методы интеграции интересов предприятия и работников

## **АПРОБАЦИЯ РАБОТЫ**

Основные теоретические положения и выводы диссертации обсуждены на заседании кафедры «Социологии, психологии и педагогики» Московского Государственного Технологического Университета «СТАНКИН», в докладах автора на методических и аспирантских семинарах кафедры. Материалы исследования использованы в публикациях автора.

## **СТРУКТУРА РАБОТЫ**

Исходя из целей и задач исследования, определена структура работы. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложения.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** обосновывается актуальность выбора темы диссертационного исследования, характеризуется состояние изученности данной проблемы в современной науке, формулируются объект, предмет цели и задачи исследования, определяются методологическая и теоретическая база диссертационной работы, ее научная новизна и практическая значимость.

**В первой главе** «Организационная культура как объект социологического исследования» раскрываются теоретические положения работы, определяются и анализируются основные понятия исследования: функции, свойства организационной культуры, элементы и механизм их взаимодействия, рассматриваются типы организационной культуры, связь организационной культуры и поведения персонала, обосновывается необходимость управления организационной культуры.

В первом параграфе первой главы рассматриваются существующие теоретические и методологические основы изучения организационной культуры.

Организационная культура - совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.

В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентации (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).

Наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.

Ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

Носителями культуры всегда являются люди. Взаимодействие и взаимозависимость их культур формируют единое социально-духовное поле организации. В компаниях с сильной культурой оно как бы отделяется от людей и становится атрибутом всей организации, оказывая на ее членов активное обратное воздействие. И в этом заключается сила организационного влияния на персонал компании. Руководство и менеджмент осуществляет формирующее воздействие на культуру, разрабатывая миссии, цели, ценности деловое кредо и иные элементы культуры, выполняя своего рода воспитательную функцию в компании.

В данном параграфе рассматривается три уровня изучения организационной культуры - поверхностный, подповерхностный и глубинный. В соответствии с тем, какие из указанных уровней изучаются, дается определение объективной и субъективной организационной культуры.

Содержание этого параграфа включает обзор семи функций организационной культуры: познавательной, ценностно-образующей, коммуникационной, нормативно-регулирующей, мотивирующей, инновационной и стабилизационной, основных свойств организационной культуры, таких как динамичность, системность, структурированность, относительность, неоднородность, разделяемость и адаптивность.

В параграфе рассматриваются холистическая, метаморфическая и количественная стратегии изучения организационной культуры. Далее, определяются основные принципы формирования организационной культуры, механизм взаимодействия элементов организационной культуры

Во втором параграфе первой главы рассматриваются принципы классификации и типы организационных культур, их особенности, а также основы целеполагания различных организационных культур. На основании необходимости постоянной адаптации организации к изменяющейся рыночной ситуации, действиям конкурентов, экономическим и политическим изменениям, делается вывод о необходимости проведения систематической работы по изменению организационной культуры компании.

Существует несколько принципов классификации, типологий организационной культуры.

В основе типологии Р.Рюттингера лежат разработки Т. Дила и А.Кеннеди, предложивших связать организационную культуру компании со спецификой ее вида деятельности. Факторами, на основе которых Р. Рюттингер разделяет культуры предприятия, являются степень риска и скорость обратной связи и внешней средой, рынком. В соответствии с данной типологией, существуют следующие типы организационной культуры: культура торговли, культура выгодных сделок, административная культура, инвестиционная культура. Рюттингер основывается на результатах канадских исследователей М.К.де Врие и Д. Миллера, осуществивших попытку перенести на типологию организаций и их культур психопатологические культуры, использующиеся в отношении отдельных личностей. В результате этих исследований были выделены типы организаций и их культур в зависимости от морально-психологического климата в коллективе: драматическая, депрессивная, шизоидная, параноидальная, принудительная организации.

В исследованиях Майка Бурке предложена классификация культур организаций, основанная на особенностях взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров, структуры, мотивации персонала: культура «оранжереи», культура «собираателей колосков», культура «огорода», культура «французского сада», культура «крупных плантаций», культура «лианы», модель «косяка рыб», культура «кочующей орхидеи»

Британские специалисты С. Медок и Д. Паркин провели исследования и систематизировали современные организационные структуры по признаку свойственной им культуры взаимоотношения полов. Эти исследования показали, что мужчины склонны не признавать наличие дискриминации женщин и не обращают внимания на существование многих пережитков в отношении полов на работе. Они чувствуют себя комфортно в сложившихся условиях и не ощущают потребности в коренных изменениях, В то же время женщины жалуются на некорректное обращение с ними и применяют специальные стратегии в борьбе с теми, кто мешает им эффективно работать.

Р.Л. Кричевский разработал классификацию организационной культуры в зависимости от того, на что в первую очередь ориентируется организация: культура власти, ролевая культура, культура задачи, культура личности.

Еще одну классификацию приводят Теренс Дил и Алан Кеннеди. Каждый тип культуры в ней характеризуется комбинацией двух факторов: риском, который берут на себя менеджеры, и типом обратной связи, возникающей вследствие их решений.

Типологию культур в зависимости от межнациональных особенностей и различий разработал голландский исследователь Герт Хофстейд. Его методика рассматривает типы культур в зависимости от четырех признаков: «индивидуализм — коллективизм», «дистанция власти», «стремление избежать неопределенности», «маскулинизация -феминизация»

Наибольший интерес для целей практической диагностики и изучения организационной культуры представляет типология К. Камерона и Р. Куинна. Данная типология

охватывает ключевые характеристики культур, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры компании. В основе типологии лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей. Американские исследователи выделяют следующие типы организационной культуры: иерархическая, рыночная, клановая и адхократическая.

Рассматриваемые в параграфе типологии и классификации, позволяют всесторонне оценить многообразие подходов к изучению организационной культуры.

С другой стороны, подавляющее большинство исследователей сходятся во мнении, что организационную культуру нельзя рассматривать в качестве постоянной характеристики организации. Безусловно, деятельность организации в первую очередь подчинена целям. Постановка целей деятельности организации - процесс ответственный и в значительной степени индивидуальный, поскольку помимо общих положений, связанных со спецификой отрасли, особенностью природных и человеческих ресурсов страны, особенностями налогообложения и социально-экономической политики государства, этот процесс напрямую зависит от степени социальной зрелости, ответственности и экономических возможностей конкретной организации, ее основателей и руководителей.

Постулаты и нормы той организационной культуры, которая проповедуется также являются важным фактором при определении целей, однако, и цели, которые ставит перед собой компания, в той или иной степени должны соответствовать организационной культуре.

Формирование организационной культуры компании начинается с определения миссии. Миссия является той обобщающей идеей, на которую равняются все структурные составляющие организационной культуры. Миссия организации формулирует ее главное предназначение в обществе, основную существенную причину, которая раскрывает смысл функционирования организации и в которой проявляются ее мировоззрение, философия и специфика. Миссия выполняет две важнейшие функции - внешнюю и внутреннюю.

Внешняя функция миссии заключается в предоставлении субъектами внешней среды объективной информации о философии и предназначении организации; средствах, которые она использует в своей деятельности; ресурсах, которыми располагает, имидже, который формирует; нравственности, которой придерживается, коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями.

Внутренняя функция миссии - способствовать единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей предприятия и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутри организованного климата, расширению мотивации, обеспечиванию преемственности целей при выработке стратегии и тактики предприятия.

Среди общих требований, предъявляемых к формулированию целей, можно выделить следующие:

- 1) цели должны идти в развитие миссии, высшего предназначения данного предприятия, тогда они приобретают общественно значимый и мобили-

зующий характер; цели не должны противоречить миссии или ставить ее под сомнение.

- 2) цели не должны быть взаимоисключающими, противоречивыми, вызывающими состояние стрессов и фрустраций у работников компании.
- 3) цели должны быть понятными и достижимыми.
- 4) строго продуманной должна быть иерархическая соподчиненность целей, построено так называемое «дерево целей», в котором перспективные долгосрочные цели конкретизируются и раскрываются в среднесрочных и разрешаются путем выполнения конкретных краткосрочных целей.
- 5) одним из установленных эффектов целенаправленного поведения является влияние трудности цели на ее исполнение.
- 6) другим параметром цели, который влияет на исполнение, является специфичность цели, отражающая степень четкости, определенности поставленной задачи.
- 7) одним из наиболее важных требований эффективного целеполагания является соподчиненность целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих.
- 8) цели должны быть поддерживаемы и контролируемы организацией.

При выполнении этих требований, организации удастся создать стройную систему целеполагания, легко адаптируемую к изменениям внешней среды и способствующую эффективному развитию.

Руководителей, которые рассматривают организационную культуру своего предприятия как предмет для детального изучения и инструмент, влияющий на достижение поставленных целей, все еще не так много, особенно в России. Наиболее часто организационная культура рассматривается в качестве постоянного «атрибута» предприятия, естественным образом сформировавшегося, и не подверженного изменениям. Как правило, при таком подходе и отсутствии серьезных шагов, предпринимаемых руководством для изменения существующего положения, организационная культура предприятия является слабо выраженной, и, более того, в ней могут присутствовать элементы, явно мешающие успешному развитию предприятия.

В тоже время многочисленные исследования, проведенные среди крупнейших и преуспевающих компаний, показали, что все они выделяют как ключевую составляющую своего успеха культуру их организаций. Авторы данных исследований отмечают, что « по существу, даже трудно назвать хотя бы одну процветающую компанию, которая воспринималась бы лидером в своем деле и не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой только с нею организационной культурой». Большинство ученых и обозревателей, занимающихся организационными проблемами, осознает, что культура оказывает мощное влияние на производственные показатели деятельности и долгосрочную эффективность предприятий.

- В третьем параграфе первой главы анализируется влияние используемых руководством компании принципов, заложенных в основу организационной культуры на поведение персонала организации. Рассматриваются основные

факторы, влияющие на лояльность и благонадежность персонала, приводящие к сопротивлению работников организационной структуре компании. В параграфе делается вывод о том, что правильное управление принципами организационной культуры повышает уровень безопасности компании.

В параграфе рассматриваются социально - психологические характеристики личности, являющиеся критериальной основой поведения: расположения, установки, ценности и принципы поведения.

Расположение представляет собой априорное отношение к предметам, процессам, явлениям и людям, определяющее положительную или негативную реакцию на них. При формировании, развитии и изменении организационной культуры особое значение и интерес для анализа представляют расположение человека к коллективу, работе, методам, мотивации, руководству, кадровой политике организации, основам организационной культуры. Поскольку расположения лежат в сфере субъективных эмоциональных отношений человека, они относительно неустойчивы, подвержены влиянию различных факторов.

Установка выражает психологическую готовность человека реагировать определенным образом в определенных условиях, это преобладание вероятности одного набора действий при данных обстоятельствах над другими. Установки вырабатываются в процессе формирования личности, ее социализации. Когда мы говорим о групповых установках, то имеем в виду, что в результате общего процесса социализации и постоянных межличностных контактов у всех членов группы возникают сходные состояния готовности реагировать, поступать, воспринимать, думать и решать одинаковым образом.

Ценности - это относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное отношение личности к материальным, социальным и духовным благам, это набор стандартов и критериев, которым мы следуем в жизни.

Существуют ценности - цели, носящие установочный характер: общечеловеческие, экономические, эстетические, социальные, политические, религиозные, и ценности - средства, определяющие пути достижения целей, такие, как общение, независимость, индивидуальность, признание, честность, новаторство, качество работы.

При формировании организационной культуры ценности - цели, как правило, лежат в основе миссии компании, а ценности - средства определяют принципы формирования политики компании, закладываемые в нормы поведения сотрудников организации при их взаимодействии с заказчиками, партнерами, поставщиками, друг с другом. Исследования показывают, что нередки ситуации, когда личностные ценности и расположения работника приходят в противоречие с требуемым от него поведением, возникает несогласованность, диссонанс.

Исходя из этого, в параграфе формулируется основная задача руководства организации - разработка специфической для организаций культуры, которая была бы созвучна их стратегии и обеспечивала успех.

Система любого объекта, объединяющая людей, имеет дело с пятью следующими категориями ценностей: экономической, технологической, общественной, социально-политической, трансцендентальной.

В системе организационных ценностей отмечают четыре типа идеологий, рассматриваемых как определенные ориентации, связанные с характеристическими чертами процессов: принятие решений, формулировка задач и ответственность за их реализацию, проведение контроля, наказаний и поощрений. Каждой ориентации соответствует определенная система ценностей и процедур управления:

1. Ориентация на прибыль (идеология рынка) связана с ориентацией на потребителей, нацеленных на успех, конкуренцию, готовность идти на риск, достижение результатов.

2. Ориентация на роли (идеология бюрократизма) связана с бюрократическим характером. Здесь предпочтение отдается формальным отношениям, большое значение имеют формальные процедуры в организационных ролях.

3. Ориентация на задачи (идеология инновационная) связана с инновационными ценностями, предпочитающими знание, способности, инициативу и творческое увлечение людей реализацией целей и задач, одобряемых ими.

4. Ориентация на людей (идеология общественная) заключается в концентрации внимания на сотрудниках организации, особенно на реализации их потребностей и интересов, создании психологического комфорта индивидуумов и групп.

В параграфе, рассматриваются возможные негативные последствия недостаточного уровня внимания, уделяемого руководством вопросам формирования организационной культуры.

Результатом неоднородности оргкультуры компании, проявляющейся в развитии субкультур и контркультур внутри данной культуры, а также следствием привлечения на вакантные места персонала извне может являться нарушение кадровой безопасности организации, проявляющееся в различных формах сопротивления работников нормам, ценностям и требованиям организации.

Внутренними причинами, способствующими росту такого сопротивления, могут быть: слабая кадровая политика, противоречивость элементов оргкультуры, недостаточная информированность персонала и ориентация его исключительно на решение внутренних тактических задач и интересов своего отдела, неэффективная система мотивации, несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым к ним требованиям, отсутствие эффективной системы внутрифирменного обучения, отсутствие возможностей карьерного роста, некачественный отбор кандидатов при приеме на работу.

При этом персонал может находиться и под давлением внешних обстоятельств: нестабильности в обществе, инфляции, работе конкурентов по переманиванию лучших специалистов путем более привлекательной мотивации, попаданием в различного рода зависимости.

Фактически, единственным средством решения подобных проблем является разработка в рамках организационной культуры специального раздела или отдельного документа: философии компании в области безопасности. В этом документе могут быть собраны все вопросы и аспекты, рассматриваемые компанией в этой связи. Персонал, виновный в нарушении внутренних и внешних аспектов философии по безопасности компании либо не согласный с

ними, лояльно не воспринимающий эти позиции, совершенно очевидно, что не может считаться приверженным организационной культуре и подлежит увольнению.

Одним из проявлений сопротивления работников ценностям, целям и нормам организационной культуры, существующей на предприятии, является демонстрация ими деструктивных форм поведения. Степень их воздействия различна в зависимости от формы. Разновидностей деструктивной формы поведения достаточно много. При несоблюдении норм права обычно говорят о противоправном или делинквентном поведении. Обычно проявление такого поведения преследуется законом и является результатом неблагонадежности работника. Распространенная форма деструктивного поведения в отношении организации и общих целей - административно-управленческая: превышение и злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, невыполнение прямых обязанностей. Если человек просто не на своем месте, некомпетентен, не может выполнять свои функции, тогда его поведение дисфункционально. Социологи выделяют эгоистическое, индивидуально-целевое деструктивное поведение, которое реализуется в направлении достижения личных целей за чужой счет, и групповое деструктивное поведение (групповой эгоизм). В противовес инновационному часто проявляется консервативное поведение. Сложно распознается имитационное поведение, когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью, псевдоисполнительностью, демагогией, ошибками восприятия. Некоторые работники реализуют на предприятии свои асоциальные привычки и склонности, демонстрируя осуждаемые обществом формы поведения, в этом случае можно говорить об отклоняющемся, девиантном поведении.

В организации, как правило, в той или иной степени присутствуют все из вышеперечисленных деструктивных форм поведения. Однако наибольшую опасность, в том числе и финансовую, представляет девиантное поведение, существующее в виде различных типов мошенничества. Мошенничество представляет собой незаконное, путем обмана, подтасовки, манипуляций, присвоения чужой собственности поведение.

Демонстрация работниками деструктивного поведения и сопротивление нормам и ценностям организационной культуры напрямую зависит от степени их благонадежности, законопослушности. Само слово «благонадежность» можно расшифровать как надежность в благих делах, по В. Далою - «прочность, твердость, несомненность, верность». Отсутствие благонадежности, то есть та или иная степень неблагонадежности, вызывает к жизни формы деструктивного поведения, проявляющиеся в нарушении законов и норм различного уровня (общечеловеческие, государственные, профессиональные, культуры данной компании, субкультуры, группы) и содержания (правовые, административные, этические, моральные, уголовно-процессуальные, культурологические и т.п.).

С позиции той или иной организационной культуры неблагонадежным будет считаться человек, придерживающийся иных ценностей и норм поведения, чем те, которые приняты в данной культуре. Если его нормы не агрессивны и не действуют разрушающе на культуру, он может быть принят на

работу при условии последующей ассимиляции, но это уже ситуация риска, которая должна браться на контроль и отслеживаться.

Безусловно, существует и успешно применяется многими организациями целый комплекс мер, направленных на создание административных, финансовых, физических барьеров, позволяющих снизить риск нанесения неблагонадежным работником умышленного или неосознанного вреда организации. Однако, в соответствии с целями данного исследования, в параграфе делается следующий вывод: наличие на предприятии хорошо развитой, управляемой и понятной всем работникам организационной культуры позволяет в значительной степени обезопасить его от возможности причинения ущерба со стороны работников. В данном контексте организационная культура может выступать «гарантом» относительной безопасности предприятия от возникновения внутренних проблем.

Во второй главе «Мониторинг и изменение организационной культуры в управлении предприятием» автором предлагается методика, позволяющая провести диагностику организационной культуры предприятия. Основная цель методики - идентификация существующей культуры, определение организационной культуры, к которой предприятие намерено прийти в результате организационных, структурных и управленческих преобразований. Поскольку, как было установлено, персонал организации является важнейшим фактором при осуществлении любых преобразований, рассматриваются методы интеграции интересов предприятия и его работников, способствующие успешному осуществлению изменений.

В первом параграфе второй главы рассматривается сущность метода диагностики организационной культуры предприятия (OCAI), основанного на результатах множества исследований и использующего в качестве основы рачную конструкцию конкурирующих ценностей.

Диагностика организационной культуры и управление культурой является актуальной задачей. Особенно важным, применительно к теме исследования является тот факт, что для успешного осуществления культурных изменений недостаточно, как при решении многих других управленческих задач, хорошо представлять только начальную или конечную точку преобразований. Успех изменения организационной культуры заключается в том, чтобы тщательно спланировать каждое действие, основываясь на точных данных о текущем состоянии культуры предприятия и той организационной культуре, которая является предпочтительной, учитывая экономическую ситуацию, вид деятельности предприятия, его размеры и т.д.

Рассматриваемый в данном параграфе метод диагностики организационной культуры (OCAI) позволяет, используя одинаковые инструменты определить как текущую организационную культуру предприятия, так и те культурные особенности и ценности, которые должны определять деятельность организации в соответствии с намерениями ее владельцев, управляющих.

Подвергая анализу мониторинг и, тем более, изменение организационной культуры как управленческий процесс, необходимо учитывать, что традиционно, руководители предприятий склонны рассматривать организационную культуру

туру как нечто неосязаемое, трудно формализуемое и измеримое. Поэтому, перед описанием методики, в параграфе рассматриваются вопросы надежности и валидности использования предложенного метода.

Под надежностью в исследовании понимается степень того, насколько согласованно данный инструмент оценки измеряет типы культуры. Подтверждением необходимого уровня надежности данного инструмента является ряд исследований, проведенных независимо друг от друга социологами Куином, Ионгом, Замутто, Петерсоном и др., в начале 90-х годов. Обобщая результаты, полученные в ходе проведения данных работ, стоит отметить, что рассчитываемые «коэффициенты надежности» всегда превышали уровень критической значимости.

Валидность исследования определяется степенью, в которой явление, которое должно быть измерено, действительно измеряется. В качестве обоснования валидности используемого инструмента диагностики организационной культуры приводится результат ряда исследований Камерона, Фримана, Спрейтзера и Куина. Кроме того, валидность метода OCAI доказывается сравнением результатов использования данного метода и другого инструмента – шкалы Лайкерта. В основу сравнения была положена методика, описанная Д. Кэмпбэллом и Д. Фиском.

Инструмент оценки организационной культуры, рассматриваемый в исследовании затрагивает следующие основные составляющие организации:

1. Важнейшие характеристики
2. Общий стиль лидерства в организации
3. Принципы управления наемными работниками
4. Связующую сущность организации
5. Стратегические цели
6. Критерии успеха

Инструмент оценки базируется на теоретической модели, имеющей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Как вспомогательное средство она необходима для упорядочения и толкования широкого многообразия организационных явлений. В данном параграфе рассматривается необходимость использования рамочной конструкции. Также, подробно описываются четыре доминирующих типа организационной культуры, которые вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат основой для оценки организационной культуры. Кроме того, поскольку культура определяет стержневые ценности, принятые допущения, приемы интерпретации и подходы, характеризующие организацию, делается вывод о том, что и другие характеристики организаций также являются отражением этих четырех типов культур.

Разработка, использованной в работе рамочной конструкции конкурирующих ценностей изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. Ключевыми вопросами в процессе исследования организаций, были: критерии эффективности организации, ключевые факторы организационной эффективности. Д. Кэмпбэллом был предложен спи-

сок из тридцати девяти индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности. На основании анализа, проведенного в работе, авторами которой являются Р. Куин и Дж. Рохрбауч с целью установить возможность выделения определенных образцов или групп индикаторов, поскольку тридцать девять индикаторов — это слишком много практического использования в организациях, был найден более приемлемый способ идентификации ключевых факторов эффективности. В процессе исследования каждый из тридцати девяти индикаторов эффективности подвергся статистическому анализу.

Опираясь на результаты проведенного Р. Куином и Дж. Рохрбаучем анализа, в параграфе выделяются два главных измерения, по которым рассматривавшиеся индикаторы оказались в одной из четырех главных групп. Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. То есть некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью. Другие организации рассматриваются эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. То есть некоторые организации видятся эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии. Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Таким образом, делается вывод о том, что эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносятся суждения об организации.

Важным фактором в соответствии с целью исследования является то, что в названных четырех стержневых ценностях является их противоположность или конкурирующие допущения. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, т. е. гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация — внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали. Например, верхний левый квадрант определяет ценности, которые подчеркивают внутренний, органичный фокус, тогда как нижний правый квадрант концентрирует в себе ценности, ассоциируемые с внешним, контролируемым фокусом. Точно так же верхний правый квадрант идентифицирует ценности, акцентирующие внешний, органичный фокус, а нижний левый квадрант определяет ценности внутренней ориентации и контроля. Разнесение ценностей по конкурентным и противостоящим один другому квадрантам и определяет название описываемой в параграфе модели — рачмачная конструкция конкурирующих ценностей.

Каждому квадранту дается обозначение, определяющее его наиболее примечательные характеристики, — клан, адхократия, рынок и иерархия. Четыре квадранта, возникшие в результате этого анализа, точно соответствуют главным организационным формам, разрабатываемым наукой об организации. Кроме того, они соответствуют ключевым теориям менеджмента об организационном успехе, подходах к организационному качеству, ролях лидерства и профессионального опыта менеджмента.

В параграфе дается описание типов организационных культур, соответствующих каждому квадранту, позволяющее более точно идентифицировать принадлежность организации, рассматриваемой с использованием метода OCAI к тому или иному типу культуры.

Во втором параграфе второй главы изменение организационной культуры предприятия рассматривается как управленческий процесс.

Изменение организационной культуры предприятия - сложный процесс, затрагивающий и влияющий на большую часть составляющих управленческой деятельности. Использование рассматриваемой в исследовании модели конкурирующих ценностей позволяет помимо определения направления изменения организационной культуры упорядочить и другие атрибуты и управленческие процессы организации. Поскольку разделить изменение собственно организационной культуры и сопутствующие данным изменениям процессы невозможно, стоит рассматривать все возможности, которые предоставляет руководителю предприятия используемая модель.

Общий принцип, положенный в основу рассмотрения некоторых атрибутов и управленческих процессов в данном параграфе, заключается в том, что каждый тип организационной культуры предъясвляет определенный ряд требований к атрибутам или процессам. В частности, в исследовании приводится обоснование прямой связи между организационной культурой и выбором стратегии организационного лидерства и организационной эффективности, определением типа управления человеческими ресурсами, и даже управления качеством.

Критериями эффективности, которые наиболее высоко ценятся в иерархической культуре, являются рентабельность, своевременность, плавное функционирование и предсказуемость. Доминирующий теоретический постулат деятельности, который определяет движение организации к успеху, состоит в том, что контроль способствует рентабельности (исключает потери и образование излишков) и, следовательно, достижению эффективности. Критерии эффективности, наиболее высоко ценимые в рыночной культуре, — это достижение целей, опережение соперников в конкурентной борьбе, увеличение рыночной доли и обретение достойных подражания уровней оборота финансов. Доминирующая рабочая теория, направляющая успех организации, состоит в том, что конкуренция создает стимулы к достижению более высоких уровней продуктивности и, следовательно, более высокого уровня эффективности. В клановой культуре к наиболее высоко ценимым критериям эффективности относятся сплоченность организации, высокий уровень морали и удовлетворенности наемных рабочих условиями труда, развитие человеческих ресурсов и бригадная

форма работы. Доминирующая в этом типе культуры рабочая теория состоит в том, что вовлечение в бизнес и участие наемных работников в принятии решений способствуют доверительности и обязательности. Обязательные, удовлетворенные условиями труда наемные работники и обеспечивают эффективность. В адхократической культуре в качестве доминантных критериев эффективности наиболее высоко ценятся новая продукция, творческое решение проблем, идеи на передовом рубеже знаний и рост на новых рынках. Лежащая в основе этой культуры теория состоит в том, что новаторство и новые идеи создают новые рынки, новых потребителей и новые благоприятные возможности. Именно такие результаты сочетают в себе базисные индикаторы рентабельности.

Наглядная демонстрация различных ролей управления человеческими ресурсами может помочь в деле прививания и укрепления того или иного рода организационной культуры. Например, для создания культуры иерархии или придания ей прочности требуется специалист-администратор, который сосредоточивает внимание на процессах реинженеринга и построения рациональной инфраструктуры. Для построения или укрепления рыночной культуры требуется, чтобы управляющий человеческими ресурсами был стратегическим бизнес-партнером организации, добивался соответствия кадров стратегий бизнеса и помогал в достижении конечного (финансового) результата во всех видах HR-деятельности. Построение или упрочение клановой культуры требует «радетеля наемных работников», который реагирует на их нужды и способствует росту преданности делу и человеческих способностей рабочей силы. Построение или упрочение адхократической культуры требует на месте управляющего персоналом агента по изменениям, который помогает реализовывать преобразовательные изменения и обновление организации. Рамочная конструкция определяет исчерпывающий взгляд на управление человеческими ресурсами, и показывает, каким образом управляющий человеческими ресурсами может способствовать организационным изменениям и совершенствованию организации. Эта конструкция предлагает способ, позволяющий сделать функцию управления персоналом в большей мере стратегически осмысленной, более тесно интегрируемой в общее движение организации к цели и более рациональной.

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей также помогает организовать различные аспекты менеджмента всеобщего качества (TQM). По теме TQM существует широкий диапазон исследований, которые не относятся к теме данной работы. В обзоре литературы по TQM подчеркивается, что значительная доля проектов по внедрению всеобщего качества закончилась неудачей. Либо качество не улучшалось, либо выполнение стимулирующих программ прекращалось спустя недолгое время после их начала. Причин этой неудачи две: фрагментарность развития и неудачи в части интеграции внедрения TQM с изменением культуры. Учет дополнительных факторов с помощью рамочной конструкции конкурирующих ценностей позволяет предприятию либо правильно организовать комплекс мероприятий по внедрению системы управления качеством, либо отказаться от его внедрения.

Основной вывод, который делается автором на основании изложенных в данном параграфе фактов состоит в том, что применение предложенной мето-

дики диагностики и изменения организационной культуры позволяет комплексно и взвешено оценить и спланировать все необходимые преобразования, которые будут способствовать успешному стратегическому развитию предприятия.

**В третьем параграфе второй главы** описаны методы, с помощью которых предприятие имеет возможность в наибольшей степени достичь интеграции своих интересов с интересами работников.

Спектр вопросов, связанных с выбором стратегии управления персоналом, имеет решающее значение для любого предприятия. В ходе настоящего исследования неоднократно подчеркивалась ключевая роль персонала в деятельности организации. Очевидно, что основной задачей любого руководителя является создание такого набора инструментов, которые бы позволили бы предприятию быть хорошо отлаженным механизмом, способным эффективно решать стоящие перед компанией задачи. В контексте темы диссертационного исследования, важным является рассмотрение методов, которые позволяют объединить интересы компании и ее работников, сделать общими цели и способы их достижения в соответствии с выбранной стратегией. Среди наиболее важных управленческих задач, решение которых способствует сохранению и укреплению сложившейся организационной культуры предприятия, необходимо выделить следующие.

1. Набор и адаптация персонала
2. Организация управления компетенцией
3. Мотивация персонала

Набор и отбор персонала организации преследует цель: найти людей, обладающих необходимыми знаниями, навыками и способностями для успешного выполнения работы, выбрать из них лучшего по определенным критериям. При этом, помимо опыта работы, знаний, квалификации и навыков упоминаются требования определенных личностных качеств, например, таких, как ответственность, умение работать в команде, гибкость, оперативность, коммуникабельность, ориентированность на результат, лидерские качества, способность нестандартно мыслить, креативность. Таким образом, набор личностных качеств, необходимый для претендента на вакансию, определяется в соответствии с требованиями сложившейся в компании организационной культуры.

В параграфе дается определение организации управления компетенцией как процессу направления усилий персонала компании на воспроизводство и развитие внутренних конкурентных преимуществ, уникальностей организации, таких, как внутренняя система управления, знания, наличие сильной организационной культуры, развитие и профессиональный рост сотрудников, их приверженность организации, использование передовых технологий, изобретений и открытий и т.п. В основе управления компетенцией на уровне личности лежит сравнение имеющихся у работника компетенции с требованиями должности, которую он занимает. Определение необходимых для данной должности компетенции является реальным механизмом отбора персонала в соответствии с организационной культурой, средством укрепления основополагающих эле-

ментов культуры. Для построения компетенции необходимо в первую очередь определить миссию, цели и задачи компании и понять, какие черты и способности персонала приведут ее к успеху. Затем эти способности сопоставляются с конкретными потребностями бизнеса, причем с учетом будущих прогнозов развития этого бизнеса, поскольку формирование компетенции предполагает долгосрочные ориентации компании. На основе этого определяются основные поведенческие характеристики, которые становятся основой анкеты или интервью, а затем служат основой шкалы оценки по компетенциям. Таким образом, характеристики, являющиеся основными критериями оценки персонала, также определяются на основе принципов, являющихся составляющими организационной культуры, поскольку миссия и цели компании, как уже отмечалось в настоящем исследовании, составляют неотъемлемую ее часть.

Применительно к теме диссертационного исследования, мотивация - это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность эффективно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей; процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей, создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому. Мотивация - это основной путь вхождения и адаптации работника в организационную культуру компании, осознание своей роли и места в определении своего вклада в укрепление культуры.

Эффективное использование методов, рассмотренных в параграфе, и позволяющих интегрировать интересы работника и организации, является необходимым условием, способствующим практическому применению представленной в диссертационном исследовании методики изменения организационной культуры предприятия.

В заключении подведены итоги работы, изложены основные выводы диссертационного исследования, описаны некоторые трудности развития этого направления в России в связи со спецификой российского бизнеса.

Основные положения и результаты исследования изложены в следующих публикациях:

Принципы формирования, функции и свойства организационной культуры. - Проблемы управления социальными и технологическими процессами. - М.: «Станкин», 2002.0,5 п.л.

Методы диагностики организационной культуры предприятия. - Проблемы управления: современное состояние и пути решения. - М.: «Станкин», 2002. 0,8 п.л.

Интеграция интересов предприятия и работников. Безопасность организационного развития компании. - Информационные технологии в технических и социально-экономических системах. Вып. 1 - М.: «Янус - К», 2003.0,6 п.л.

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

**Карташев Сергей Александрович**

**МОНИТОРИНГ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Лицензия на издательскую деятельность ЛР №01741 от 11.05.2000  
Подписано в печать 19.02.2004. Формат 60x90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Уч.изд. л. 1,5. Тираж 100 экз. Заказ № 34

Отпечатано в Издательском Центре МГТУ «СТАНКИН»  
103055, Москва, Вадковский пер., д.3а



€ 3693