

# Диагностика организационной культуры

1. Исследование организационной культуры: подходы, этапы и методы.
2. Инструменты диагностики организационной культуры
3. Методика диагностики организационной культуры OSAI

## 1. Исследование организационной культуры: подходы, этапы и методы.

Для эффективного воздействия на развитие и формирование корпоративной культуры, которая бы поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития, необходимо изучить существующую культуру организации. **В научной литературе выделяют три основополагающих методологических подхода при исследовании организационной культуры:**

1. **холистический подход.** При этом подходе исследователь погружается в культуру и действует, как глубоко сопричастный сотрудник, пытается стать полноценным членом организации, быть составной частью «ядра» организации.
2. **метафорический (языковой) подход.** При этом подходе исследователь использует образцы документов, отчетности, бытующих рассказов и бесед, фирменных анекдотов и легенд. Исследователь здесь становится сопричастным наблюдателем.
3. **количественный подход.** При этом подходе исследователь пользуется вопросниками и/или проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры. По сути, он выступает в роли официального социолога и психолога.

Некоторые исследователи выделяют два основных подхода к проблеме диагностики и изучения корпоративной культуры.

**1. Идеографический («понимающий», «интерпретативный»)**, в основе которого лежит **использование качественных методов**, в том числе традиционный анализ документов организации, монографическое наблюдение (исследование), глубинные интервью.

С помощью качественных методов в рассматриваемой организации можно изучить следующие аспекты корпоративной культуры:

- устный фольклор;
- сложившиеся в организации правила, традиции, церемонии и ритуалы;
- различные документы, определяющие жизнедеятельность организации;
- сложившуюся практику управления (авторитарное, демократическое).

**2. Формализованный (количественный), характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников.** Среди формализованных методов можно выделить:

- социологические исследования (анкетирование);
  - а) методика К. Камерона и Р. Куинна;
  - б) методика Т. Дила и А. Кеннеди;
  - в) методика Г. Хофстеде и др.

## **Этапы процесса диагностики О.К.**

- 1.определение группы исследователей
- 2.постановка цели, определение задач, выбор методики исследования
- 3.выбор источников информации и целевых групп
- 4.сбор информации (наблюдение, интервью, тесты, анкетирование)
- 5.анализ и статистическая обработка полученных данных
- 6.визуализация существующей корпоративной культуры.
- 7.выводы и результаты диагностики

В итоге разрабатываются мероприятия по ликвидации «слабых мест» в о. к.

## **Методы исследования и анализа организационной культуры**



## **2. Инструменты диагностики организационной культуры**

К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся: анализ документов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение, интервью, эксперимент.

### **. Анализ документов**

**При анализе документов необходимо уделить внимание следующим основным направлениям :**

#### **1. История развития организации.**

- Рекламные проспекты, содержащие информацию об истории фирмы (например, выпущенные к юбилею компании).
- Основные цифры, ставшие вехами в развитии компании (рост численности персонала, размеров доходов, рыночной доли, инвестиций).

#### **2. Стратегические документы компании.**

- Сформулированные политика фирмы, стратегия, кадровая политика.
- Отчеты о работе.
- Протоколы заседаний руководства фирмы.

#### **3. Организационная структура.**

- Организационные диаграммы.
- Примеры должностных инструкций.

#### **4. Управление персоналом.**

- Кадровая политика.
- Документы по адаптации персонала.
- Программы обучения персонала.
- Выборочные показатели персонала (средний стаж работы на предприятии, средний возраст работников, уровень текучести).
- Общие условия занятости на предприятии.

## **5. Системы планирования и контроля.**

- Инструменты планирования.
- Годовые планы и бюджеты.
- Отчеты (например, квартальные).

## **6. Внутренние и внешние системы коммуникаций.**

- Внутренние средства информации, корпоративные издания.
- Рекламные материалы.
- Примеры объявлений о вакансиях.
- Результаты внутрифирменных исследований (например, социально-психологического климата).
- Примеры выступлений работников (например, поздравление президента компании с Новым годом).

**Анализ таких документов, как приказы и распоряжения, может показать соответствие поощрений и наказаний работников – определение стиля работы организации, системы мотивации; повторяемость приказов по одному и тому же поводу – выявление проблемных зон и людей, которые упоминаются в связи с данной проблемой; количество упоминаний положительно либо отрицательно о работниках организации – определение делового рейтинга работников организации.**

Анализ информации, содержащейся в документации, **может помочь выявить основные представления руководства – причем реальные, а не декларируемые – относительно процесса управления.** Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом – между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию или поддержанию корпоративной культуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой культуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации .

## **Обход фирмы**

Существенную помощь при диагностике корпоративной культуры оказывает спонтанный обход фирмы. При этом **необходимо обратить внимание на следующие организационные культурные индикаторы:**

### **1. «Внешность» фирмы:**

#### **1.1. Здание:**

- стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т. д.;
- внешний вид: фасад, размер и состояние вывески, наличие в ней всех букв и т. д.;
- географическое положение: центр города, окраина и т. д.

## **1.2. Окружение:**

- удаленность от основных магистралей, наличие указателей, окружающие организации;
- чистота, порядок вокруг здания и т. д.;
- парковка: кто? где? рядом с кем? и т. д.

### *Первое впечатление. Внешний вид фирмы:*

- произвел на меня впечатление,
- напомнил мне другую организацию,
- оставил меня равнодушным.

## **2. «Проходная»:**

### 2.1. Помещение для посетителей:

- обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и т. д.;
- атмосфера ожидания.

### 2.2. Ритуал приема посетителей в фирме:

- первый человек, с которым вы контактировали: кто? во что одет? почему именно он? и т. д.;
- количество проведенного вами в проходной времени (кто вас оттуда забрал?);
- тон, такт сотрудников, при вас отвечавших на звонки;
- готовность «встречающего» персонала помочь вам и т. д.

### *Второе впечатление. «Проходная»:*

- произвела на меня впечатление;



### 3. Обход фирмы:

#### 3.1. Сопровождение:

- поведение сопровождающего: рассказ о традициях фирмы, гордость за организацию, мимика, глубина в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов и т. д.;
- представление работников: имя, фамилия, приветствие, ведение переговоров «на ходу», шутки и т. д.;
- отношение к вам: страх, уважение, доброта и т. д.

#### 3.2. Порядок экскурсии:

- показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах и т. д.

#### 3.3. Наблюдения в течение обхода:

- логика расположения кабинетов;
- атмосфера на предприятии: юмор, социально-психологический климат, стресс и т. д.;
- поведение работников: разговоры, поведение во время перерывов и т. д.;
- оснащённость рабочих мест: технические средства, цвета, музыка и т. д.;
- средства коммуникации;
- другое.

#### *Третье впечатление. Экскурсия:*

- произвела на меня впечатление,
- оставила меня равнодушным.

## **Анкетирование персонала организации**

К основным достоинствам анкетирования можно отнести его экономичность и оперативность, а также независимость от личности интервьюера. Использование этого метода позволяет собрать значительный объем информации и провести статистический анализ. Чаще всего опросники разрабатываются непосредственно под конкретные задачи компании. Так, например, если организация сталкивается с фактом систематического проявления нелояльности своих сотрудников, можно использовать специальный целевой опрос, помогающий вскрыть болевые точки организации и просчеты в сфере управления персоналом или, например, определить что «держит» сотрудников в организации.

**Главными темами при анкетировании являются :**

- основные ориентации фирмы,
- стратегия фирмы,
- сильные и слабые стороны организации,
- ключевые стратегические ценности
- совместная работа,
- информация / коммуникации,
- особенности типичных сотрудников,
- «герои» и «антигерои» организации
- механизмы карьеры,
- социально-психологический климат,
- представление руководства,
- «паспортичка».

**Ниже предложен отрывок из анкеты, посвященной исследованию корпоративной культуры.**

**1. Внимательно прочитайте следующие высказывания и отметьте, насколько каждое из них соответствует вашей организации (1 – полностью не соответствует, 7 – полностью соответствует).**

Мы предоставляем потребителям высококачественные продукты и услуги..... 7 6 5 4 3 2 1

В нашей организации много времени уделяется развитию работников..... 7 6 5 4 3 2 1

Каждый знает, что он делает. Все обязанности строго распределены..... 7 6 5 4 3 2 1

Наша организация очень успешна на рынке..... 7 6 5 4 3 2 1

Все работники, если потребуется, останутся сверхурочно..... 7 6 5 4 3 2 1

Мы серьезно относимся к претензиям клиентов... 7 6 5 4 3 2 1

Для нас главное – снизить издержки..... 7 6 5 4 3 2 1

В нашей организации доверяют работникам..... 7 6 5 4 3 2 1

Наша организация динамично развивается..... 7 6 5 4 3 2 1

**2. Укажите три наиболее сильных преимущества вашей компании.**

**3. Укажите три наиболее слабых звена вашей компании.**

**4. Как вы оцениваете степень внутриорганизационного сотрудничества? (1 – крайне низкая, 7 – высокая)**

Между коллегами..... 7 6 5 4 3 2 1

Между начальником и подчиненным..... 7 6 5 4 3 2 1

Между сотрудниками из разных подразделений..... 7 6 5 4 3 2 1

Между подразделениями..... 7 6 5 4 3 2 1

5. Каким образом вы узнаете о важных переменах (решениях) в организации (возможно несколько ответов)?

- 1) из личной беседы с руководителем; 2) из служебной записки от руководителя;
- 3) в процессе личного общения с коллегами; 4) на организационных собраниях;
- 5) через корпоративные издания; 6) из слухов; 7) из газет; 8) из других источников; 9) я вообще ничего не знаю.

6. Как своевременно вы получаете данную информацию?

- 1) своевременно;
- 2) слишком поздно.

7. Укажите 5 наиболее отличительных черт типичного работника вашей организации.

8. Как обычно выглядит ваш непосредственный начальник? (1 – полностью не соответствует, 7 – полностью соответствует)

Он отмечает мое усердие..... 7 6 5 4 3 2 1

Он дает четкие указания..... 7 6 5 4 3 2 1

Он объективно оценивает меня..... 7 6 5 4 3 2 1

Он заботится о наших личных контактах..... 7 6 5 4 3 2 1

9. Что вы ожидаете от вашей организации в будущем? (1 – совершенно неважно, 7 – очень важно)

Хорошую социальную поддержку..... 7 6 5 4 3 2 1

Гарантию сохранения рабочего места..... 7 6 5 4 3 2 1

Хорошие отношения с коллегами..... 7 6 5 4 3 2 1

Хорошую работу в команде..... 7 6 5 4 3 2 1

10. Что вам больше всего нравится в вашей фирме?

11. Что вам больше всего не нравится в вашей фирме?

## **Наблюдение заседаний, в том числе клиническое интервью**

Следующим важным инструментом диагностики корпоративной культуры является включенное наблюдение, в частности наблюдение заседаний. При этом **желательно сконцентрироваться на следующих основных моментах: содержание разговора, ритуалы, действия участников.** В рамках действий участников необходимо обратить внимание на то, кто регистрирует участников, кто с кем разговаривает, кто кого перебивает, кто молчит, кто ехидничает и т. д. При анализе ритуалов и символических действий обычно отмечают: положение участников (кто и где сидит по отношению к руководителю), порядок ведения совещания (введение, объявление регламента и содержания встречи), мимика участников, атмосфера совещания, наличие конфликтного поведения, критика, доверие / недоверие между участниками, ролевое поведение .

Интересным инструментом диагностики корпоративной культуры выступает **клиническое интервью.** Под этим термином, введенным Э. Шейном, понимается **активное наблюдение заседаний.** Причем активность заключается в том, что во время обсуждения какой-либо проблемы наблюдатель может задавать вопросы и предлагать варианты решения —«вмешиваться». При этом интересна сама реакция организации на эти вмешательства .

## **Интервью**

**Оно используется обычно как средство установления контакта с персоналом организации и сбора качественной информации, которую практически невозможно получить ни из документов, ни методом анкетирования. Это мнение сотрудников о компании, ее ресурсах и трудностях в развитии; уровень мотивации; предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи и информация частного характера. Интервьюирование требует значительных затрат времени. При определении круга лиц, с которыми вы будете беседовать, следует обратить внимание на следующие категории работников :**

- лица, которые занимают ключевые посты в организации;
- типичные «выразители» общественного мнения;
- президент спортклуба;
- лица, ответственные за прием рекламаций;
- секретари;
- самые «старые» / «молодые» сотрудники организации;
- секретарь директора;
- комендант;
- внутренний контролер;
- лицо, выполняющее самую неприятную работу в организации.

**Число работников, которых следует опросить, равно примерно 25 человекам из 500 работников.** Вопросы в интервью могут касаться различных тем.

**Интервью можно начать с вопроса:** «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также **получить ответы на следующие вопросы:**

- **Ключевые стратегические ценности:** Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?
- **Организационные символы:** Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?
- **«Герои» организации:** Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?
- **Правила и традиции:** Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?
- **Организационные ценности:** Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

**Монографическое исследование** (подробное описание типичных явлений) позволяет изучить историю корпоративной культуры организации, ее события, рассказы, узнать о личности, олицетворяющей культуру, и т. д., то, что дает начало ретроспективному анализу культуры. **Информация может быть получена различными способами: непосредственным наблюдением, документальным способом, опросом.** В этом случае особое внимание уделяется изучению устного фольклора, использованию профессионального сленга, сложившимся в организации правилам, традициям, церемониям, ритуалам.

**В любой организации есть свой фольклор**, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. **Героями историй выступают те члены организации, образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.** Герои – примеры для подражания, иногда они реальны, иногда они лишь символы, не существующие реально. **Профессиональные достижения героев символизируют то, как нужно поступать, работая в той или иной компании.** Компании с прочной корпоративной культурой всегда используют примеры героев, которые своими действиями и поступками подтверждают ценности и нормы принятой корпоративной культуры.



**Истории про «героев» организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:**

- показывают достижимость (возможность) успеха;
- дают образцы для подражания (ролевые модели);
- устанавливают стандарты работы;
- мотивируют исполнителей.

В фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про «героев», добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про **«антигероев»** – людей, которые особенно ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Корпоративную культуру, сложившуюся в организации, часто характеризует **использование профессионального сленга**, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным.

**Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики** в неформальном общении также является одной из характеристик данной культуры организации.

**Изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов.** Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе **формальных и неформальных правил.** Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений «подчиненный–руководитель», одежды, профессионального жаргона и т. п. Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто «высовывается», устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

**Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы.**

Специалисты подчеркивают, что ритуалы с большой пользой применяются во многих организациях, чтобы напомнить персоналу об огромной важности фирменных ценностей и чтобы помочь каждому сотруднику в усвоении и принятии этих ценностей. Рассматривая в самом общем плане **ритуалы**, применяемые в трудовой среде, их можно разделить на **следующие основные типы:**

- ритуалы при поступлении на работу;
- организационные ритуалы, или ритуалы открытия;
- интегрирующие ритуалы;

**Ритуалы, характерные при поступлении на работу**, обязательно включают обучающий момент (знакомство новичка с историей и традициями фирмы, с основными ее ценностями, нормами, правилами, с наиболее существенными ее особенностями фирменного управления). При этом функция данного ритуала очень важна, ведь он не просто демонстрирует отношение организации к своим сотрудникам, он сразу вводит новичков в организационную культуру и запечатлевается.

**Организационные (открывающие) ритуалы** чаще всего имеют цель дополнительно подчеркнуть важность того или иного события в жизни организации и ее членов с помощью торжественных вечеров, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни фирмы, специальных церемоний награждения какого-нибудь сотрудника или отдела за достигнутые успехи.

Интегрирующие ритуалы направлены к достижению еще большей сплоченности персонала и созданию благоприятной, дружеской морально-психологической атмосферы в фирме. С помощью таких ритуалов сотрудники лучше узнают друг друга, что способствует созданию корпоративного духа и отношениям солидарности между сотрудниками.

**Ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением**, помогают людям полноценно отдохнуть и восстановить свои силы. Здесь стоит вопрос не только о возможностях, которыми располагает та или иная организация (базы отдыха, санатории и спортивные лагеря), но и об эргономичных критериях, которые прилагаются ко всякому офис-оборудованию и вообще к внутрифирменному дизайну, что способствует созданию благоприятной функциональной рабочей среды.

К сожалению, в современной белорусской и российской предпринимательской практике больше негативных примеров в вопросе организации фирменных ритуалов. Как правило, такие важные моменты в жизни человека, как поступление на работу, повышение в должности, выход на пенсию, организуются самым формальным способом. Управляющий, генеральный директор или президент фирмы очень редко испытывает желание подумать, как оригинально организовать ту или иную церемонию, чтобы добиться ее торжественности и значимости для конкретного сотрудника.

Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития. Руководство организации получит огромный выигрыш в том случае, если откажется от созерцательного отношения к сложившимся в организации традициям («что выросло, то выросло») и начнет активно выстраивать, формировать, выращивать новую систему правил и традиций, отвечающую целям развития организации.

**Косвенные методы.** Весьма полезную информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся организационной культуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, лучше всего характеризующих важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности и приоритеты. Как доказывает опыт, методы создания косвенных методов

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОСЛОВИЦ И ПОГОВОРК ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ СЛАБЫХ МЕСТ В СЛОЖИВШЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ**

Векторы отношений	Пословицы и поговорки, описывающие особенности данного вектора	, Поведенческие нормы, стоящие за данной пословицей	Рабочее поведение
Отношение рядовых работников к руководству	«Ты – начальник, я – рабочий, возьми сам и поворочай» «Один с сошкой – другой с ложкой»	Противостояние руководства и рядовых работников: мы –они	Напряженность отношений
Отношение руководства к работникам	«Гусь свинье не товарищ» «Всяк сверчок знай свой шесток»	Невнимание руководителей к проблемам подчиненных	Стресс
Отношение исполнителей к делу	«Солдат спит, служба идет» «Работа не волк, в лес не убежит»	Нежелание выкладываться на работе	Отсутствие желания работать с высокой отдачей
Отношение к новому, к изменениям	«Благими намерениями вымощена дорога в ад» «Лучше синица в руках, чем журавль в небе»	Неверие в обещания руководства  Осторожное отношение к новому	Сопротивление изменениям  Низкий уровень заинтересованности в проведении изменений

## ***Другие инструменты диагностики***

Кроме перечисленных основных инструментов диагностики корпоративной культуры можно отметить и некоторые дополнительные возможности получения такого рода информации:

- опрос клиентов и поставщиков;
- фотография рабочего дня руководителей;
- участие в собрании трудового коллектива;
- групповое интервью;
- эксперимент (например, симуляция рекламации).

**Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач.**

**Первая задача** – ясно осознать (сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию.

**Вторая задача** – прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

**Третья задача** – оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся корпоративной культуры стратегии развития организации (бизнеса), выработанной руководством.

## **Далеко не всегда сложившаяся организационная культура способствует эффективной работе персонала.**

Причина может состоять в том, что культуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, в отсутствии у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции. Вообще боязнь работников проявлять инициативу характерна для организационной культуры большинства отечественных организаций.

Организационная культура может выступать в качестве действенного инструмента, обеспечивающего настрой персонала на высокую производительность и высокое качество в работе. **Формирование и поддержание такой культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствовала повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач высшего руководства.**

**Коррекция организационной культуры позволяет:**

- повысить адаптивность организации к изменяющимся условиям;
- стать более инновационной;
- создать дополнительный стимул для активной работы сотрудников;
- повлиять на благоприятную рабочую атмосферу;
- снизить текучесть персонала;

### 3. Методика диагностики организационной культуры ОСАИ

Инструмент оценки ОСАИ базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей и организационная эффективность» и **разработанной К. Камероном и Р. Куинном**. Данный метод диагностики организационной культуры **обладает рядом следующих преимуществ:**

- практической ориентацией, поскольку охватывает ключевые индикаторы, характеризующие успешную деятельность организации;
- своевременностью, т. е. процесс диагностирования может быть осуществлен в разумное по длительности время;
- широтой вовлечения, т. к. к данному процессу можно привлекать любого сотрудника организации, но особенно важно привлекать руководителей, а также специалистов службы по управлению персоналом;
- наличием количественной и качественной оценки: осуществляется количественная оценка ключевых индикаторов культуры, а также учитывается качественная составляющая – исторические прецеденты, события, символы и т. д.;
- доступностью: процесс диагностики организационной культуры может быть осуществлен собственными силами, т. е. собственной командой организации, без приглашения со стороны специалистов по диагностике организационной культуры и консультантов по организационным



**Использование данного метода диагностики позволяет идентифицировать существующую культуру организации, а также достаточно четко определить культуру, к которой члены организации намереваются прийти, чтобы соответствовать требованиям внешнего окружения. Инструмент оценки OSAI имеет форму вопросника, состоящего из двух разделов: первый направлен на определение существующей культуры организации; второй – на определение желаемого типа культуры. В каждом разделе имеются шесть ключевых измерений организационной культуры. Первое измерение отражает важнейшие характеристики организации, второе – общий стиль лидерства в организации, третье – управление наемными работниками, четвертое характеризует связующую сущность организации, пятое отражает стратегические цели и шестое – критерии успеха. Каждый из шести вопросов предполагает четыре альтернативы ответов: А, В, С, Д, соответствующих определенному типу организационных культур. Альтернатива А соответствует клановой культуре, альтернатива В – адхократической культуре, альтернатива С – рыночной культуре и альтернатива Д – иерархической культуре. Для клановой культуры характерна концентрация внимания на гибкости принятия решений внутри организации. Успех оценивается добротой к потребителям и заботой о людях. Адхократическая культура характеризуется фокусированием внимания на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и**

**Иерархическая культура характеризуется** фокусированием внимания на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Успех определяется надежностью выполнения обязательств и снижением затрат. **Для рыночной культуры характерно** фокусирование внимания на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение реальных целей. Успех определяется объемом рыночной доли и проникновением на новые рынки.

**По 100-балльной шкале распределяются баллы между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует оцениваемой организации.** Если альтернатива А больше всего напоминает оцениваемую организацию, альтернативы В и С в чем-то для нее характерны одинаково, а альтернатива Д мало свойственна организации, то баллы могут распределиться таким образом: альтернативе А присваивается 55 баллов, альтернативам В и С – по 20 баллов, альтернативе Д – 5 баллов. Для каждой организации распределение баллов будет характерным только для нее

# Оценка текущего и предпочтительного состояния организационной культуры (анкета)

	1. Важнейшие характеристики	Тек. состо- яние	Предп.
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		E=100
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		

	2. Общий стиль лидерства в организации	Текущее состояние	Предпочтительно
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		E=100
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		

### 3. Управление наемными работниками

Тек.  
сост.

Предп.

A

Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений

B

Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности

C

Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений

D

Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях

E=100

	4. Связующая сущность организации	Текущее состояние	Предп.
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		E=100
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		

	5. Стратегические цели	Текущее состояние	Предпочт.
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		E=100
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		

	6. Критерии успеха	Текущее состояние	Предпочт.
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		E=100
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		



## *Обработка полученных данных*

1. Сначала нужно сложить баллы всех ответов А в колонке «Текущее состояние», а затем полученную сумму разделить на 6, то есть вычислить среднюю оценку по варианту А. Те же вычисления проводятся для вариантов В, С и D.
2. Далее те же операции проводятся для колонки «Предпочтительно».

Пример представления итога рейтинговых оценок культуры

Текущее состояние		Предпочтительно	
A	55	A	35
B	20	B	30
C	20	C	25
D	5	D	10
Всего	100	Всего	100

Каждая из этих оценок относится к определенному типу организационной культуры, который можно представить графически, то есть, нарисовать своего рода картину культуры организации. **Этот график являет собой профиль организационной культуры**, и его составление — важный начальный этап стратегии изменения культуры.

3. Вариант А представляет *семейную* (клановую) культуру. Отметьте соответствующее значение на диагональной линии, идущей вверх в левый верхний квадрант матрицы. То же самое сделайте для других вариантов, учитывая, что вариант В представляет *новаторскую* культуру, вариант С — *результативную* (рыночную) культуру и вариант D — *ролевую* (иерархическую) культуру.

4. Соедините точки, отмеченные вами на диагональных линиях.

5. То же самое сделайте для оценок колонки «Предпочтительно». Точки соедините линиями другого цвета.

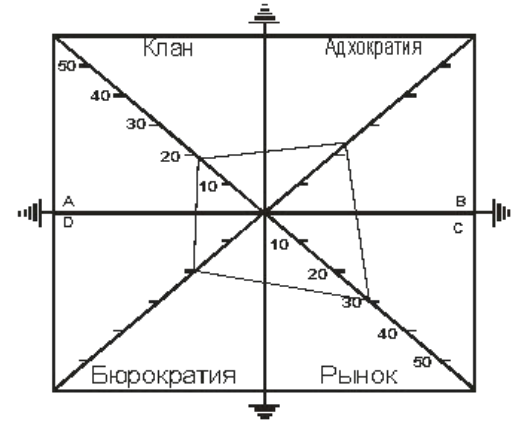
6. Все те же аналитические операции могут проводиться отдельно для оценок, полученных по каждому из шести вопросов методики.

Т.о., мы получаем наглядное выражение имеющегося профиля и профиля, к которому необходимо стремиться.

# Рис. Примеры усредненных профилей культуры для разных групп организаций и отраслей индустрии



*Сельское хозяйство / Лесная промышленность / Рыболовство*



*Не классифицируемые*



*Финансы / Страхование / Недвижимость*



*Производственные предприятия*



*Горнодобывающая индустрия*



*Строительство*



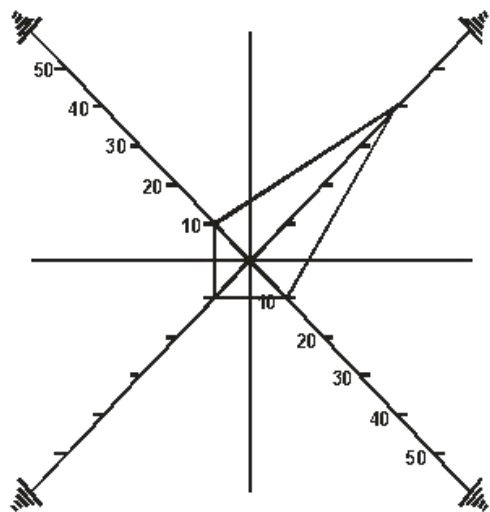
*Общественная администрация*



*Сфера услуг*



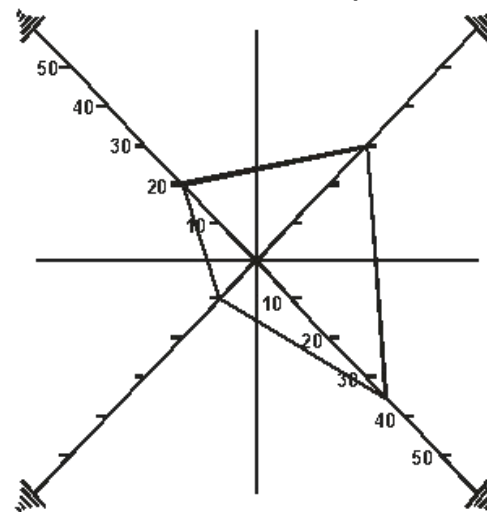
*Розничная и оптовая торговля*



*Изготовитель индустрии высоких технологий*



*Транспорт / Связь / Электричество,  
газ и санитария*



*Быстро растущая финансовая  
организация*

## **Интерпретация профилей культуры:**

1. По различию между нынешней и предпочитаемой культурой.
2. По силе доминирующего типа культуры. Сила культуры определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка и чем последовательнее она выражается - тем сильнее этот тип культуры.
3. Согласованность профилей разных атрибутов культуры. Все элементы одной и той же культуры должны набрать одинаково большое или малое количество баллов.
4. Соответствие культуры организации требованиям внешней среды.
5. Совместимость орг.культуры с долгосрочными целями руководства.

**В исследованиях чаще всего определяют силу, сплоченность и тип культуры.**

Инструмент оценки OCAI позволяет это сделать.

**Силой культуры** определяется мощь и первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации.

**Сплоченность культуры** – это характеристика степени, в которой культура, отражаемая одной частью организации, подобна и соответствует культуре, отражаемой ее другой частью.

И, наконец, **культурный тип** характеризует специфический род культуры, демонстрируемый организацией (например, новаторская культура ориентирована на риск).

Некоторые исследователи полагают, что именно тип ОК во многом предопределяет успех организации на рынке труда: «аффективность организации