

## Изучение организационной культуры

Процессы глобализации экономики, заключающиеся в выравнивании технологических условий производства, в сближении уровня заработной платы, в повышении доступности информационных технологий, актуализировали поиск новых способов конкурентной борьбы на рынке. Наличие сопоставимых финансовых и материальных ресурсов, подготовка кадров с использованием идентичных социальных программ лишает организации того конкурентного преимущества, которое можно было наблюдать в годы ресурсного дефицита.

Маркетинговые технологии достигли уровня, на котором цель повышения качества товара не является приоритетной.

Благодаря мощности индустриальных мировых центров (Китай, Корея) и объединению мирового экономического пространства произошло перенасыщение рынка сбыта товарами и услугами. Передовые производители, лишённые антимонопольной политикой возможности пассивного созерцания ситуации, рядовые организации, определяющие конкурентный сектор своей деятельности как референтный, поставлены перед решением сложной проблемы: где искать дополнительный потенциал развития, что будет являться инновационным управленческим ресурсом, способным не только увеличить эффективность деятельности и управления, но и повлиять на выбор потребителя, повысив тем самым конкурентную способность организации.

Наиболее острыми становятся вопросы модернизации и реформирования российских предприятий с целью достижения ими конкурентоспособности мирового уровня. Управленческий аспект такой перестройки выражается в разработке и внедрении систем менеджмента качества, которые бы отвечали международным стандартам. Это требует более гибких и результативных подходов и поиска новых эффективных способов и методов управления. Организационная культура – один из возможных факторов повышения стоимости кампаний и их капитализации. В сфере услуг она является резервным потенциалом развития любого предприятия, использование которого позволяет существенно повысить его экономическую и социальную эффективность.

Интерес к формированию и оптимизации организационной культуры не является новым на рынке консультативных услуг. С 1980-х годов термин «организационная культура» становится одним из самых употребляемых в области управления и организационного развития. При этом данным понятием нередко определяются все явления социальной жизнедеятельности организации, а в качестве технологий развития используются социально-психологические наработки по повышению уровня сплочённости, оптимизации психологического климата, формированию коммуникативной культуры или алгоритмы маркетинговой политики.

В связи с несостоятельностью технологического обеспечения исследования и формирования организационной культуры возникает парадоксальная ситуация. С одной стороны, суть организационной культуры преподносится с позиции феноменологического подхода, обосновывающего независимый от

организации, самоорганизующийся характер оргкультурных явлений, духовное начало, базисный уровень формирования элементов; с другой стороны, изучение организационной культуры осуществляется с позиции атрибутивного подхода, исследующего поверхностный уровень культуры организации и пропагандирующего коррекцию фенотипических проявлений ее признаков.

Парадокс сочетания вышеуказанных подходов не дает возможности перевести управление организационной культуры на уровень управленческих технологий, реализовав тем самым ее регулятивный потенциал, и использовать инновационные возможности, как социального ресурса в борьбе за конкурентные преимущества организации.

Политика внедрения инновационных форм управления организацией актуализировала поиск нового подхода, позволяющего раскрыть управленческую и технологическую сущность организационной культуры, получив при этом дополнительные методы анализа социологических данных и принципы построения инновационных моделей социальной реальности.

Реализовать данную задачу можно с использованием социогенетического подхода к изучению социальных явлений. Потенциал социогенетики, как области прогрессивного и актуального знания, как научной системы, расширяющей методологические горизонты социологии, неоднократно подчеркнуты в трудах ведущих ученых (Ф. Гуияр, Д. Келли, Ю.В. Яковец). Социогенетика представляет собой тот синтез комплиментарных научных знаний, который определили как высший уровень научного творчества Э. Гиденс, П. Сорокин и реализовали в своих трудах В. Вернадский, Е.Н. Князева, Н.Д. Кондратьев, А. И. Пригожин и др.

Таким образом, **актуальность** исследования организационной культуры определяется:

- во-первых, поиском путей повышения конкурентного преимущества субъектами предпринимательской деятельности;
- во-вторых, высоким регулятивным потенциалом организационной культуры, реализующимся в процессе управления персоналом организации;
- в-третьих, дефицитом теоретических обоснований и практических разработок технологий использования организационной культуры в качестве управленческого ресурса;
- в-четвертых, необходимостью создания системы управления организационной культурой в организации;
- в-пятых, возможностью расширения границы социального восприятия организационной культуры посредством использования в ее изучении основ социогенетики.

Многообразие существующих концепций изучения и видения организационной культуры формируют ряд научных подходов, в основу которых положен тот или иной аспект анализа данного явления.

При разработке основ инновационного подхода к изучению организационной культуры нами использован *культурологический и этнографический подход*, предлагающие рассматривать культуру в качестве фактора, определяющего и систематизирующего деятельность человечества. В данных

подходах подчеркнута важность учета национального менталитета и типа общества при изучении конкретной организационной культуры. Культурологические теории изучения организационной культуры представлены в трудах Н.Я. Данилевского, П. А. Сорокина, А. Тойнби, О. Шпенглера, этнографические – в трудах В.М. Гаскова, А.А. Ицхокина, А.И. Наумова, У. Оучи, Г. Хофстеде.

Определение социальной сущности организационной культуры, формирование ее ментальной модели и подтверждение социальной весомости, нелинейности и сложности подкрепляется в нашем исследовании работами основоположников *феноменологического подхода* П. Бергом, А. Петтигрю, С. Роббинсом, М. Луис (Лоуис), Д. Сильверманом.

Рассмотрение оснований типологий организационной культуры в трудах авторов *типологического подхода* Р. Блейка, М. Бурке, С. Йошимури, Ж. Муттона, У. Ноймана, И. Оучи, Р. Рюттингера, С. Ханди, Г. Хофстеде дало возможность предложить собственную концептуальную типологию организационной культуры.

Функциональный анализ организационного поля, представленный в трудах представителей *функционального подхода* А.И. Кочетковой, Дж. Лаффа, А.И. Наумова, В.А. Спивака, Э. Шейна, послужил основой разработки функциональной модели организационной культуры.

Измерение влияния организационной культуры на организационную эффективность и рассмотрение организационной культуры как фактора, предопределяющего или регулирующего организационное поведение, основано на мнении ученых, чьи труды сформировали *организационный* (О.С. Виханский, Р. Квин, А.И. Наумов, Т. Парсонс, Т. Питерс, Дж. Рорбах, В. Сате, Р. Уотерман) и *деятельностный* (М. Вебер, К. Левин, Т. Парсонс, Ф. Селзник, Ч. Барнард, Г. Саймон) подходы.

Рассмотрение психологических аспектов организационной культуры, типологии корпоративных культур, психологической обусловленности организационной культуры и проблемы соотношения культуры и морали в рамках управленческой этики представлено в трудах ученых, чьи теории можно отнести к *психологическому подходу* в изучении организационной культуры, таких, как А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Кета де Врис, А.Н. Занковский, А.В. Карпов, А.И. Кочеткова, Р.А. Кричевский, В.И. Лебедев, Е.Л. Маслова, Д. Миллер, Е.В. Руденский, Р. Рюттингер, А.К. Семенов, С.Н. Тидор; а также ученых, чьи работы можно отнести к *морально-этическому подходу* (Ч.Дж. Дохерти, Дж. Сидербром, Ю.Ю. Петрунин, В.М. Шепель, П.Н. Шихирев).

Положения о природе, функциях и источнике возникновения организационной культуры, рассмотрение ее как сознательно формируемого фактора или, напротив, как фактора, препятствующего реализации стратегических и инновационных проектов и организационному развитию, предлагается учеными, чьи труды относятся к *рационально-прагматическому подходу* – И. Ансоффом, Дж. Барни, У. Беннисом, В.С. Дудченко, А.И. Наумовым, А.И. Пригожиным, Э. Шэйном.

Основой технологизации формирования организационной культуры, фундаментом предложенных в нашем исследовании моделей, стали труды ученых, разрабатывающих технологические модели формирования организационной культуры, способы воздействия на ее развитие, влияние на другие элементы организации и аспекты управленческой деятельности. К *технологическому подходу* в изучении организационной культуры можно отнести труды О.С. Виханского, В. Сате, Т.О. Соломанидиной.

При формировании социогенетического подхода к изучению и исследованию организационной культуры мы используем труды ученых, рассматривающих вопросы общей теории систем, возможности существования фрактальных закономерностей, симбиоз знаний, объединение наук. Основу данного направления составляют труды таких научных деятелей, как Л. Берта-ланфи, А.А. Богданов, В.Н. Садовский, П. Сорокин.

Эвристические возможности использования направления *междисциплинарного синергетизма* было подтверждено инновационными концепциями, подходами и теориями в работах М.Бурке, М.К. де Врие и Д. Миллера, Ф.Ж. Гуияр и Д.Н. Келли, Г.А. Котельникова.

Фундаментом применения социогенетических моделей познания социальной реальности стали статьи Ю.В. Яковца, в которых рассматриваются направления такой науки, как социогенетика. Труды ученого определили область научной дислокации заявленного социогенетического подхода к изучению организационной культуры как направления эмпирической (прикладной) социогенетики.

Подготовка к имитационному моделированию, к которому относятся разработанные социогенетические модели, предполагала создание модельного ряда организационной культуры. Методологические основы моделирования рассмотрены в трудах таких ученых, как Ю.М. Плотинский, Ж.Ф. Сергазин, В.М. Сергеев, Н.П. Тихомиров.

При рассмотрении и операционализации понятия «эффективность организационной культуры», а также при изучении современных российских подходов к управлению организационной культурой, были использованы исследования О.Д. Алеевой, Г.Ю. Гвоздковой, И.В. Грошева, Л.С. Леонтьевой, Маслова, А.П. Рыловой, Л.С. Савченко, Т.О. Соломанидиной, З. А.Чернышевой и других авторов.

Представления об актуальности темы и степени ее разработанности в научной литературе дают основание для формулировки основной *проблемы* исследования. Она обусловлена противоречием между высокой оценкой управленческого потенциала организационной культуры, признанием ее статуса как регулятивного ресурса, неоспоримостью ее влияния на деятельности организации и недостаточной эффективностью существующих технологий исследования и формирования организационной культуры, не позволяющих в полном объеме осуществлять аналитико-прогностическое управление организационной культурой и использовать организационную культуру в качестве конкурентного преимущества организации.

В теории и практике изучения и исследования организационной культуры можно выделить два основных подхода:

1) рассмотрение организационной культуры как атрибута организации, предполагающее возможность влиять на ее формирование. Этот подход можно условно назвать «рационально-прагматическим» или атрибутивным;

2) трактовка организационной культуры как сущности организации. Данный подход чаще всего ассоциируется с «феноменологической моделью организации». Концепции, сформулированные на базе феноменологического подхода, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование организационной культуры.

Анализ научных подходов к изучению организационной культуры позволил констатировать, что к настоящему времени результаты теоретических изысканий в области изучения и исследования организационной культуры можно разделить на три основные группы: типологии организационной культуры, характеристики организационной культуры и модели организационной культуры.

*Типологии* организационной культуры представляют собой совокупность типов, образованных сочетанием определенного набора признаков, выделенных в качестве основных характеристик организационной культуры. Типологии организационной культуры можно разделить на технологические (отражающие сочетание нескольких признаков) и акцентуированные (отражающие различную выраженность одного признака).

*Характеристики* организационной культуры можно условно разделить на диагностические (представляющие собой набор элементов организационной культуры) и аналитические (описание состояний процессов в организации).

Все многообразие моделей изучения организационной культуры, предлагаемых исследователями, может быть объединено в три группы: структурные, рассматривающие структуру организационной культуры; описательные, описывающие факторы, условия, функции организационной культуры; технологические, представляющие собой алгоритмы управления, формирования, изучения или оптимизации организационной культуры.

Несмотря на различия в подходах к определению организационной культуры, практически во всех концепциях можно выделить элементы, несущие единую функциональную нагрузку для различных объектов организации. Все исследователи признают связь социального феномена организационной культуры с идеологией, управлением и персоналом организации. Анализ данных элементов позволил создать «Концепцию трех подсистем организационной культуры», включающую в себя три взаимосвязанных элемента: идеологическую подсистему, управленческую подсистему и подсистему персонала. Три указанные подсистемы, по существу, представляют собой звенья единого управленческого процесса, где подсистема управления – это субъект управления, подсистема персонала – объект управления, а подсистема идеологии – идеологические основы взаимоотношений и взаимодействий

субъекта и объекта управления. Исключение любого звена цепи ведет к распаду процесса.

На основе первичности одной из подсистем можно выделить соответственно управленческую, идеологическую и демократическую организационную культуру. *Управленческая организационная культура* отличается ведущей ролью управленческого сектора, основным элементом которого являются личностные характеристики субъекта управления. Данная культура основана на субъективных воззрениях, опыте, мировоззрениях и личности управленца и представляет собой набор требований, личных видений и концепций (субъективных теорий) управления организацией и персоналом. Сила такой культуры прямо пропорциональна силе личности формирующего ее субъекта. *Демократическая организационная культура* отличается ведущей ролью сектора персонала, основанного на характеристиках объекта управления. Такая организационная культура типична для частных случаев развития организационной ситуации, поэтому имеет ситуативный, неустойчивый характер. *Идеологическая организационная культура* отличается ведущей ролью идеологического сектора, формирование которого осуществляется целенаправленно, независимо от существования организации, с ориентацией на объективные требования к ее функционированию (рис. 1).

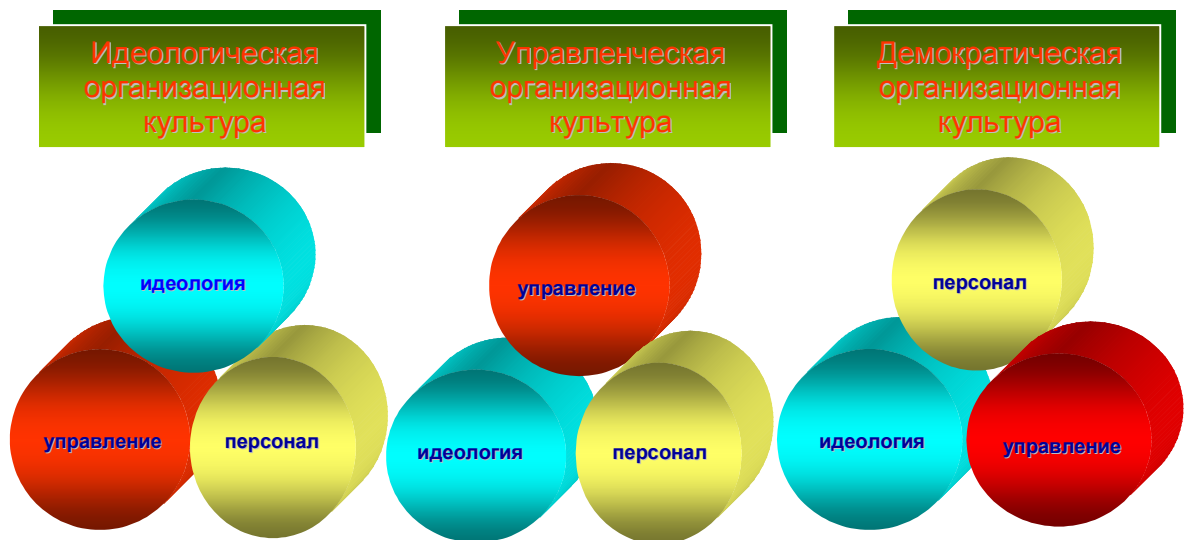


Рис.1. Типология организационных культур на основе концепции трех подсистем организационной культуры

Результаты проведенного сравнительного анализа положительных и отрицательных сторон управленческой, идеологической и демократической организационных культур показали, что организации с идеологическим типом организационной культуры отличаются большей эффективностью и стабильностью, чем организации с управленческим или демократическим типом организационной культуры. Это дает основание предположить, что идеологическая подсистема является приоритетной подсистемой организационной

культуры, составляющей основу формируемой руководством концепции управления и управленческого процесса. Предложенная концепция позволяет предложить авторское определение организационной культуры: организационная культура – это социальный феномен организации, включающий в себя элементы организационной идеологии, характеристики субъекта и объекта управления, соответственно объединяющиеся в подсистему персонала, идеологическую и управленческую подсистемы организационной культуры.

Для формирования методологической базы разработанного нами подхода представляют интерес два научных направления: социогенетика и математическое моделирование.

Социогенетика исследует три потока взаимосвязанных, но различных процессов: наследственность в динамике общественных систем (от человека до человечества) – содержание, механизмы передачи наследственного ядра, генотип данной системы; наследственную изменчивость – причины возникновения и закрепления в генотипе устойчивых изменений, вызванных, прежде всего, существенными переменами в окружающей среде и позволяющих системе адаптироваться к этим переменам; целенаправленные и стихийные механизмы отбора – закрепление в генотипе наиболее целесообразных и эффективных изменений.

Как интегрирующая наука, социогенетика объединяет ряд обобщающих, частных и гибридных отраслей знаний. К системе социогенетических наук можно отнести, прежде всего, общую теорию социогенетики, которая исследует закономерности и механизмы наследственности, изменчивости и отбора в динамике общественных систем. Она является частью общетеоретической генетики (системогенетики, теории эволюции систем) и сопряжена с генетикой природы (которая включает космо-, гео- и биогенетику). Можно перечислить и конкретные (частные) социогенетические дисциплины: экогенетика (закономерности циклично-генетического взаимодействия общества и природы); генетика человека (антропогенетика); техногенетика; генетика экономических отношений и производственных структур; социально-политическая генетика; генетика духовной сферы. К другому направлению социогенетических наук относят генопрогностику, статистику, информатику и моделирование генетических процессов. Все это «смежные поля» с генометрикой, помогающей измерить, моделировать генетические процессы, предвидеть ход и результаты их будущего развития.

Другое направление исследований, по мнению ученых, – формирование *конкретных социогенетических наук*, применение общих закономерностей и механизмов наследственности, изменчивости и отбора к отдельным сферам и разрезам динамики общества.

Условия применения и рационального использования основ социогенетики для анализа социальной информации в социологии вообще и в изучение организационной культуры, в частности, заключаются в соблюдении принципов трансформации научной информации и реализации потенциальных возможностей социогенетических знаний в процессе изучения организационной культуры.

Применение социогенетических знаний в социологии может быть осуществлено с учетом принципов *междисциплинарного синергетизма, адаптации информации, фундаментализма и системности*.

Использование социогенетики при изучении социальных объектов предполагает необходимость отразить ее принципиальный подход к моделированию и прогнозированию при построении моделей организационной культуры и последующем их анализе. Принципиальные социогенетические установки, используемые при моделировании и прогнозировании организационной культуры, заключаются в кодировании информации (отражение в коде качественного состояния и динамического свойства состояния признака), в создании полного спектра каузальных моделей организационной культуры для разработки эффективных технологий анализа, в применении прогностических методов социогенетики для составления вероятностных прогнозов с использованием каузальных связей прямого и косвенного воздействия.

Рассмотрим подробнее модельный ряд организационной культуры.

**Структурная модель** организационной культуры, предложенная в диссертационном исследовании, включает в себя три подсистемы, девять структурных комплексов и 40 структурных элементов (рис. 2).

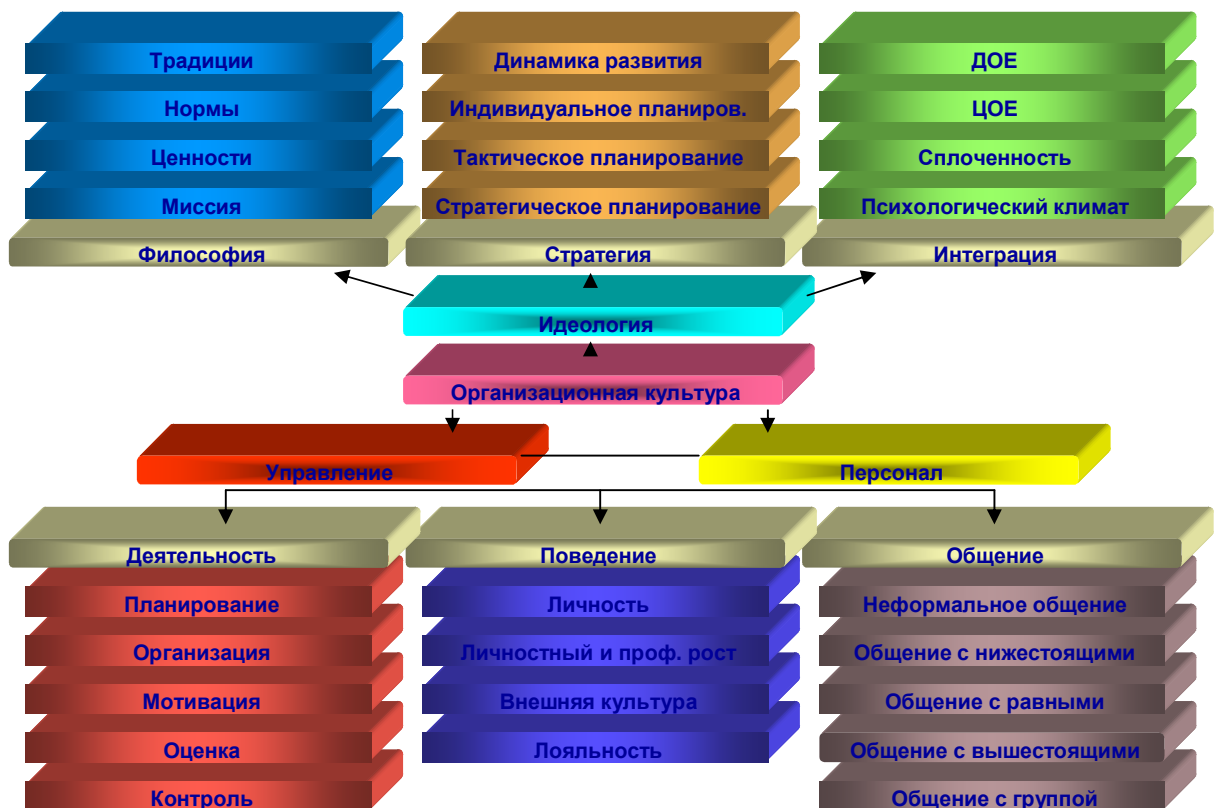


Рис.2. Структурная модель организационной культуры

*Идеологическая подсистема* организационной культуры представляет собой совокупность декларируемых и реализуемых позиций, лежащих в основе всей деятельности организации. В диагностическом аспекте идеология

представляет собой *философскую концепцию* организации и включает в себя: *миссию, ценности, нормы, традиции организации.*

Аналитический аспект идеологии организационной культуры складывается из реализации двух ее функций: *функции интеграции и функции развития.* Функция развития может быть рассмотрена посредством характеристик стратегичности организации.

*Стратегичность* организации фиксируется через стратегическое, тактическое, индивидуальное планирование и динамику развития организации.

*Интеграция* в организации может быть рассмотрена посредством системы показателей, включающих *психологический климат, сплоченность, ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ), деятельностно-ориентационное единство (ДОЕ).*

*Управление*, как подсистема организационной культуры, и, в то же самое время, как самостоятельная единица (система управления), представляет собой совокупность трех структурных комплексов:

1) *управленческая деятельность* – представляет собой реализацию управленческих функций планирования, организации, мотивации, оценки, контроля;

2) *управленческое поведение* – включает в себя: личностные характеристики управленца, карьерный и личностный рост, внешняя культура (внешний вид, манеры речи и поведения), приверженность организации;

3) *управленческие коммуникации* – совокупность видов коммуникаций, существующих в организации, которые условно могут быть разделены на неформальные и формальные коммуникации. Формальные коммуникации в свою очередь делятся на индивидуальные коммуникации с нижестоящими, с равными, с вышестоящими и коммуникации с группой.

В процессе структурного анализа подсистемы персонала организации использован тот же принцип, что и при анализе управленческой подсистемы. Отличием является структурный состав *деятельности персонала*, определенный как самопланирование, самоорганизация, самомотивация, самооценка и самоконтроль персонала.

#### **Функциональная модель:**

В результате анализа функциональных моделей организационной культуры, предложенных разными авторами, была построена синтетическая модель функционального поля, которая включает в себя следующие функции организационной культуры:

1) *адаптивная функция* – адаптация сотрудников к конкретной организации;

2) *ценностнообразующая функция* – формирование у людей взглядов и отношений к жизни и деятельности в организации;

3) *коммуникационная функция* – установление и использование ценностей и нормы делового поведения, образование эффективных коммуникационных потоков;

4) *нормативно-регулирующая функция* – определение регулирующих норм поведения работников;

5) *мотивирующая функция* – предполагает установление связи системы материального и социального стимулирования с ценностями организации, стилем управления, типом коммуникации;

6) *инновационная функция* – внешняя функция, помогающая организации в условиях конкурентной борьбы занять передовые позиции в экономике;

7) *стабилизационная функция* – обеспечивает развитие системы социальной стабильности в организации, достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива.

Организационная культура реализует внешние функции, по отношению к макросистемам и аналогичным системам, окружающим организацию и внутренние функции по отношению к элементам организационной системы. Таким образом, имеет смысл говорить о разделении функций на две большие группы – интерфункции и экзофункции. Основная задача экзофункций организационной культуры приспособить и оптимизировать состояние организации по отношению к внешней среде. Внешняя деятельность организации заключается в приспособлении (адаптирующая функция), гибкости и динамичности (инновационная функция), сохранении устойчивого положения (стабилизирующая функция) и взаимодействии (коммуникационная функция) (рис. 3).

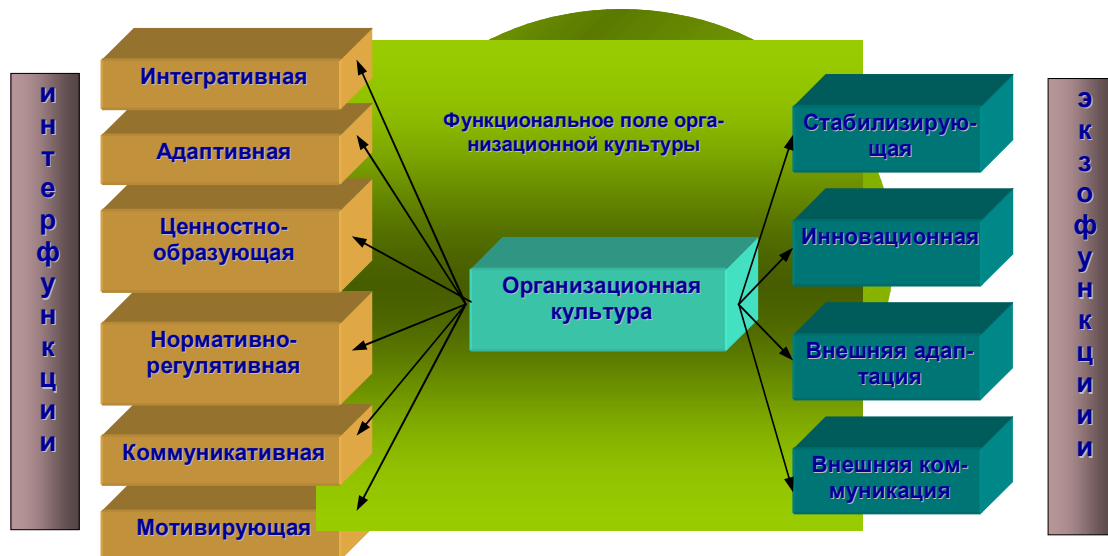


Рис. 3. Функциональная модель организационной культуры

Проведенное нами исследование показывает, что наиболее актуальными функциями организационной культуры, для участвовавших в исследовании организаций, стали функции мотивации, стабилизации и внешней адаптации – их референтность отмечают для себя соответственно 33,96, 37,74, 30,82% опрошенных руководителей.

Актуальность внешних функций организационной культуры указывает на нестабильность внешней среды, к которым необходимо адаптировать не только организацию в целом, но и систему мотивации в частности.

Исследования позволили спроектировать динамическую функциональную модель организационной культуры, отражающую функциональный актуальный набор, наиболее характерный для различных периодов развития организации. Для стадии формирования организации характерными функциями организационной культуры являются функции интеграции и стабилизации (сплочение коллектива и достижение устойчивого состояния). Для стадии развития организации наиболее актуальна мотивационная функция. Для стадии стабилизации является актуальной мотивация, но, как и на первом этапе развития, основной задачей организационной культуры становится стабилизация организации. Стадия кризиса предполагает реализацию функции стабилизации и мотивации.

### **Факторная модель.**

На систему организационной культуры оказывают воздействие внешние и внутренние факторы, формируемые во внешней и внутренней среде организации.

Внешние и внутренние факторы разделены на следующие группы:

- 1) социально-экономические изменения;
- 2) социально-политические изменения;
- 3) социальные изменения;
- 4) социально-экологические изменения;
- 5) социально-психологические изменения;
- 6) социально-технологические изменения.

Содержание факторов в каждой группе меняется в зависимости от внутреннего или внешнего локуса. Например, социально-политические внешние факторы представляют собой законодательные и политические изменения, которые могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Под социально-политическими внутренними факторами необходимо понимать кадровые перемещения и управленческие решения. Социально-экологические внешние факторы проявляются в экологическом просвещении, в экологическом воспитании и в экологическом поведении населения. Под социально-экологическими внутренними факторами понимается состояние и изменение условий труда в организации.

В ходе исследования был определен актуальный набор факторов, воздействующих на организационную культуру. Результаты исследования показали, что наиболее актуальными для российских управленцев можно считать факторы, относящиеся к группам социально-экономических внешних и внутренних изменений, изменений условий труда и социально-технологическим инновациям в организации (рис. 4).

На рис. 4 представлена диаграмма значимости факторов для российских управленцев. Значимость факторов была определена руководителями исходя из силы воздействия фактора на организационную культуру и частоты его воздействия.

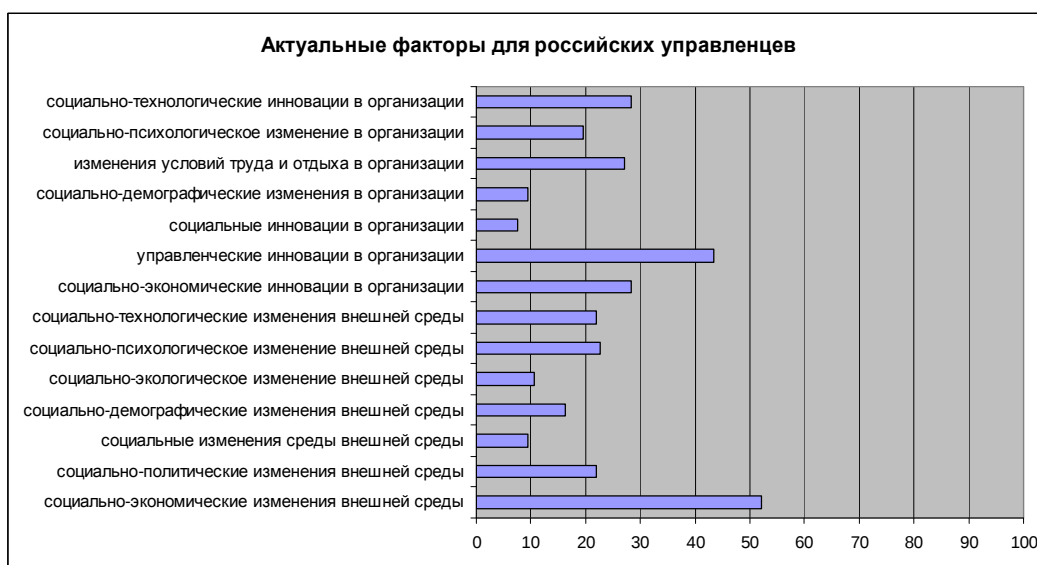


Рис. 4. Диаграмма значимости факторов для российских управленцев

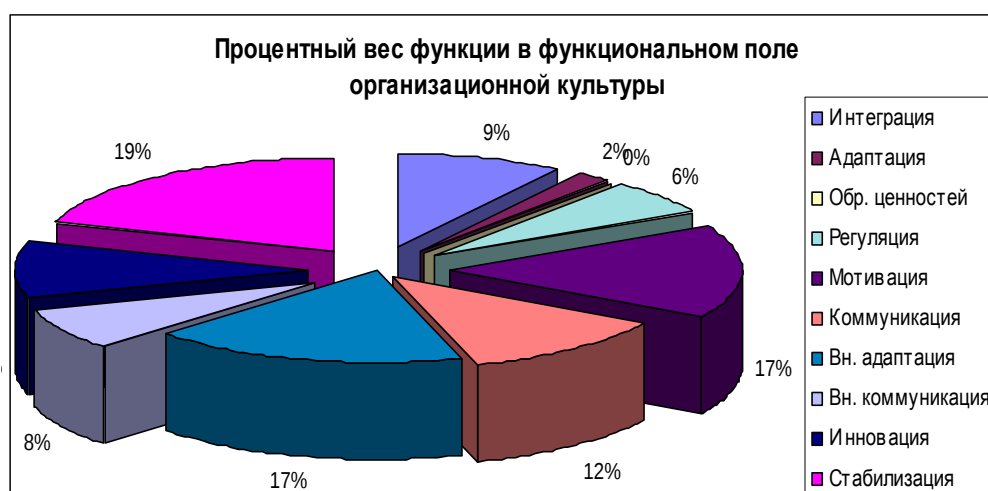
Для системного исследования организационной культуры необходима разработка аналитических моделей, указывающих на каузальные связи диагностируемых позиций и позволяющих осуществлять многомерную диагностику состояния, выводящую исследователя на процедуры прогнозирования развития и оптимизации организационной культуры.

#### **Структурно-функциональная модель.**

Каждый элемент организационной культуры несет в себе функциональную нагрузку. *Функциональная нагрузка элемента* представляет собой то количество или тот набор функций, степень реализации которых изменяется с изменением показателя элемента.

Анализ результатов исследования показал, что все элементы могут быть условно разделены на три группы: функционально «легкие» (элементы, отвечающие за реализацию 1–3 функций), функционально «средние» (элементы, отвечающие за реализацию 4–5 функций), функционально «тяжелые» (элементы, отвечающие за реализацию 6–7 функций).

Анализ количества элементов, входящих в поле каждой функции, дает возможность оценить элементный вес функций в функциональном поле организационной культуры. Основное место в функциональном поле организационной культуры занимают экзофункции, что подчеркивает значимость организационной культуры, как средства взаимодействия организации с внешним окружением (рис. 5).



*Рис.5. Процентный вес функций в функциональном поле  
организационной культуры*

На рис. 5 представлено процентное соотношение количества элементов, входящих в поля функций организационной культуры. Наибольшим количеством элементов, отвечающих за выполнение функции, обладают функции стабилизации, мотивации и внешней адаптации, наименьшим – адаптация и регуляция.

Структурно-функциональная модель позволяет определить следующие технологические правила формирования организационной культуры:

- 1) при актуализации той или иной внешней или внутренней функции организационной культуры функциональная исполнительность системы (эффективность реализации функции) может быть повышена за счет изменения элементов, включающих искомую функцию в свою функциональную нагрузку;
- 2) при недостаточной реализации функции диагностике должны подвергнуться те элементы, которые непосредственно отвечают за ее реализацию;
- 3) при внесении изменений в систему организационной культуры необходимо осуществлять анализ функциональной значимости элементов локализации инноваций.

### **Структурно-каузальные модели организационной культуры.**

Для реализации системного анализа диагностических показателей организационной культуры необходимо установить каузальные связи между ее элементами. Это дает возможность:

- 1) производить точечную диагностику участков организационной культуры, осуществляя при этом системный анализ секторов и подсистем;
- 2) осуществлять прогнозирование развития организационной культуры исходя из текущего состояния элементов;
- 3) осуществлять прогнозирование изменений организационной культуры при воздействии внутренних и внешних факторов.

Построение структурно-каузальных моделей включает в себя:

- 1) определение каузального статуса элементов;
- 2) определение типа связи (униполярная или биполярная);
- 3) определение характера связи (прямая – вектор изменения элементов аналогичен, обратная – вектор изменения элементов различен).

На основе данных исследования была построена *каузальная статусная модель организационной культуры*. Модель показывает распределение элементов подсистем организационной культуры по статусным группам. В центре расположены наиболее статусные элементы каждой из подсистем. В идеологической подсистеме – это ценностно-ориентационное единство; в управленческой подсистеме – коммуникации управленца с группой; в подсистеме персонала – коммуникации персонала в коллективе.

Данная модель достраивается при помощи установления каузальных отношений каждого элемента. Для каждого элемента могут быть установлены три типа связи: *биполярная* – при высоком показателе элемента, каузально зависимый элемент также приобретает высокий показатель, при низком показателе – низкий; *униполярная положительная* – только при высоком показателе элемента, каузально зависимый элемент приобретает высокий показатель; *униполярная отрицательная* – только при низком показателе элемента, каузально зависимый элемент приобретает низкий показатель.

При формировании организационной культуры могут быть использованы разработанные в диссертации модель *двустороннего каузального отклика* и *каузальная модель биполярного влияния*. Модель двустороннего каузального отклика позволяет описать механизм *компенсаторного изменения*, суть которого заключается в следующем: при необходимости повышения эффективности показателей элементов двустороннего каузального отклика направление воздействия может быть равномерно распределено между элементами, а искомые показатели достигнуты посредством каузальной синергии. Механизм позволяет избежать:

- 1) перекоса кадровой политики (резкое усиление одного из направлений реорганизации);
- 2) резкого качественного скачка показателя изменяемого элемента;
- 3) спонтанного каузального отклика со стороны других элементов.

Каузальная модель биполярного влияния построена на основе только биполярных связей элементов организационной культуры и может служить основой первичного прогнозирования развития организационной культуры или последствий введения внутренних инноваций и внешних изменений.

Выделенные каузальные группы способствуют определению технологических требований к моделированию и реорганизации организационной культуры:

1) *первоочередной диагностике* подлежат элементы, имеющие высокий каузальный статус: диагностические показатели данных элементов позволяют судить о показателях связанных с ними элементов с высокой каузальной связностью;

2) место *локализации инноваций* должно быть выбрано с учетом *центра каузальной связности*: центры каузальной связности определяются по веду-

щим элементам каузального статуса в группах каузального сцепления. *Группы каузального сцепления* – группы элементов, имеющие между собой непосредственный каузальный контакт (влияние);

3) при весомом изменении диагностических показателей элементов с высокой каузальной связностью, можно *прогнозировать* изменение показателей каузальных центров.

### **Динамические модели организационной культуры.**

Разработка динамического модельного ряда необходима для осуществления функций прогнозного моделирования развития организации и построения программ управленческого воздействия по коррекции нежелательных отклонений от стратегии развития организационной культуры.

Для определения типов динамических моделей используются группы причин, провоцирующих изменения организационной культуры. Таковыми группами являются:

1) совокупность факторов внешнего и внутреннего воздействия (факторно-динамическая модель, названная нами синергетической факторной моделью);

2) жизненный цикл организации (динамическая каузальная модель, обозначенная нами как модель жизненного цикла организационной культуры);

3) ведущая задача существования организации (функционально-динамическая модель, определенная нами как модель функционального отклика).

*Совокупность факторов внешнего и внутреннего воздействия* приводит к изменениям в организационной культуре, которые могут быть описаны посредством синергетических закономерностей развития сложных нелинейных систем. Согласно данной теории, момент воздействия фактора вызывает в системе бифуркационное состояние, за которым следует период быстрых качественных изменений тех элементов, на которые фактор оказывает наибольшее влияние (бифуркационное изменение). Качественный скачок провоцирует длительный период адаптации к быстрым изменениям, во время которых происходит каузальный отклик других элементов (*LS*-период). После него следует приспособление системы к новому состоянию (*HS*-период) и наступает адаптационный период. Таким образом, в многомерном пространстве система организационной культуры осуществляет хаотические витки, совокупность которых представляет собой хаотическую спираль. Размах каждого витка во времени (его радиус) представляет собой *LS* - и *HS*-период и зависит от размера и угла подъема на виток – бифуркационное изменение, который в свою очередь зависит от силы бифуркационного момента, определяемого воздействующим фактором.

Описание синергетических закономерностей развития организационной культуры представлено в виде модели, изображенной на рис. 6. Данная модель является **синергетической факторной моделью** и может быть использована для прогнозного моделирования развития системы организационной культуры в условиях известного или планируемого изменения.

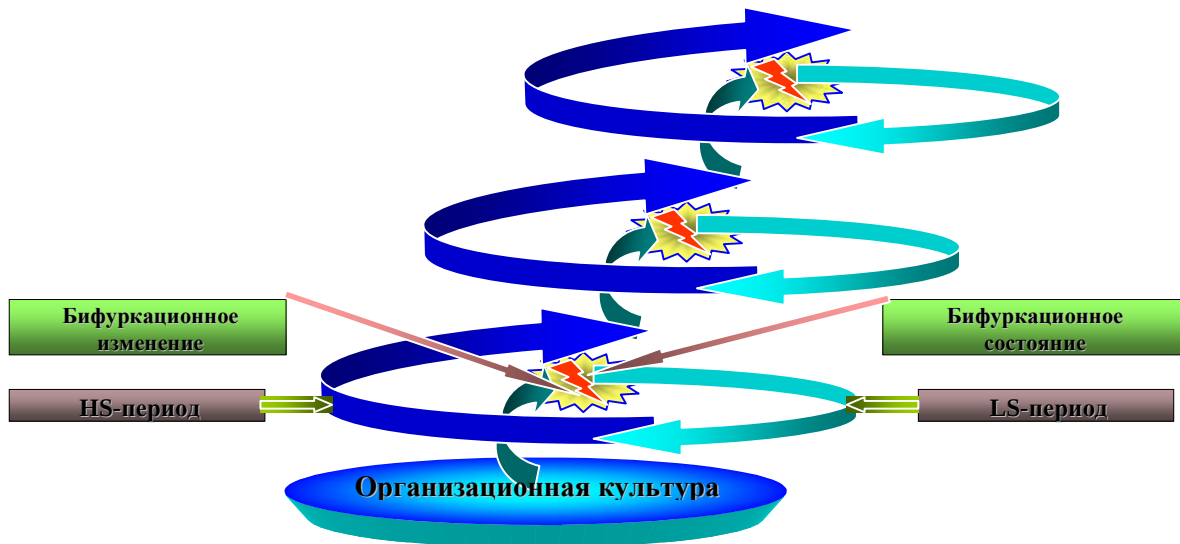


Рис.6. Синергетическая факторная модель

Жизненный цикл организации имеет биполярную связь с организационной культурой. Нельзя однозначно утверждать, что экономический цикл жизни организации влечет за собой изменение организационной культуры, и напротив, возрастные изменения организационной культуры приводят к переходу в то или иное экономическое состояние организации. Направленность причинно-следственной связи зависит от силы изменений в той или другой системе. Но, в любом случае, существуют модели организационной культуры, в основе которых лежит жизненный цикл организации.

*Ведущая задача (или функция) организации*, несомненно, определяет акценты и приоритеты развития в организационной культуре. Совокупность внешних и внутренних условий приводит к тому, что такие приоритеты меняются, более референтными становятся функции, обеспечивающие адаптацию организации к изменениям. Организационная культура, как основа социальной жизни организации, отражает данный запрос, изменяя показатели элементов, ответственных за выполнение актуальных функций. Временная зависимость состояния организационной культуры от функциональных потребностей организационной системы отражена в *динамической модели функционального отклика организационной культуры*.

Социогенетический подход к изучению организационной культуры включает в себя семь положений:

1. *Организационная культура – информационная система диагностики и анализа состояния организации.*

Информативность феномена организационной культуры сравнима только с объемом информации ДНК в человеческом организме. Представленная в виде подсистем организационная культура может выступать как «треххромосомная социальная ДНК» организации – носитель социальной информации, заключенной в ее социальных характеристиках. В данном контексте «социохромосома» представляет собой совокупность признаков, каузально и структурно связанных между собой и характеризующих одну из подсистем орга-

низационной культуры и организации в целом: идеологию, управление, персонал. Показатели в «социохромосомах» объединяются в «социохромосомные» комплексы – объединения однородных элементов, описывающих один из секторов подсистемы организационной культуры: философию, интеграцию, стратегию, деятельность, поведение и коммуникации управленца, деятельность, коммуникации и поведение персонала.

Каждый комплекс включает элементы, которые могут быть названы «социогенами», так как, во-первых, несут в себе отличительные признаки организации, во-вторых, их состояние отражает картину организационного развития; в-третьих, каждый элемент имеет внешний диагностический индикатор (фенотип); в-четвертых, элементы подвержены изменению при воздействии внутренних и внешних факторов (социальная мутация). Таким образом, с позиции социогенетического подхода, *организационная культура представляет собой «социальный геном» организации – совокупность социальных признаков, отражающих состояние социальной сущности и социального развития организации.*

*2. Основой анализа и прогнозирования изменения организационной культуры является кодирование информации.*

Методологической базой социогенетики в изучении организационной культуры является социогенетическое моделирование, а именно, кодирование состояния признака (социогена). Основой такого кодирования является буквенное обозначение каждого признака. Каждая подсистема организационной культуры получает дополнительный цифровой код: для кодирования «социогенов», принадлежащих идеологической подсистеме, используется цифра 1, управленческой подсистеме – цифра 2, подсистеме персонала – цифра 3.

Для введения показателя состояния и динамического основания в систему кодов, каждый «социоген» (как и в социогенетике) обозначен двойным буквенным символом, в котором могут быть отражены три сочетания:

$A_1A_1$  – показатель «социогена» имеет высокое значение, доминантен и гомозиготен (пользуясь терминологией социогенетики), что означает его устойчивость, статичность и позитивность. Без введения весомого воздействия, данный признак может сохранять свое состояние без изменения.

$A_1a_1$  – показатель «социогена» имеет среднее значение, гетерозиготен. Это означает, при динамическом анализе, возможность его изменения при определенном воздействии как в сторону доминантности ( $A_1A_1$ ), так и в сторону рецессивности ( $a_1a_1$ ).

$a_1a_1$  – показатель «социогена» имеет низкое значение, рецессивен и гомозиготен, – т. е., довольно устойчив к изменениям и негативен.

*3. Диагностика каждого элемента организационной культуры основана на фенотипическом проявлении его состояний.*

Фенотип «социогена» представляет собой внешнее проявление признака в различных его состояниях. Необходимость введения фенотипических ориентиров обусловлено следующими причинами:

1. Оптимизация диагностики. Создание диагностического социологического аппарата не предполагает развернутой психосоциальной диагностики, которая может быть использована для уточнения показателей ключевых элементов – каузальных центров организационной культуры. Введение фенотипического описания дает возможность продиагностировать состояние признака по проявлению его во внешней среде организации. Подробный фенотип каждого состояния социогена дает возможность быстрой диагностической кодировки всех элементов организационной культуры.

2. Оптимизация прогнозирования. Фенотипическое описание позволяет установить наглядную контрольную точку, которая может фиксироваться при введении определенных изменений в организационную культуру.

3. Оптимизация моделирования. Моделирование идеального состояния с опорой на фенотипические проявления представляет собой вариант введения контролинга и целевых фенотипических ориентиров.

4. *Прогнозирование изменения организационной культуры в результате воздействия факторов осуществляется путем социогенетических расчетов вероятности возникновения различных состояний элементов с использованием социогенетических алгоритмов прогнозирования.*

Динамический анализ изменения элементов организационной культуры заключается в оценке направленности внутренних инноваций или внешних изменений и определении характера их влияния на анализируемый признак. Характер влияния фактора может быть рассмотрен исходя из его силы и направления: позитивный фактор, негативный фактор, неопределенный фактор (фактор неопределенного характера средней силы, способный оказать в определенной ситуации как позитивное, так и негативное воздействие).

Для решения задач динамического анализа каждому выделенному виду фактора присваивается код, в котором отражается его сила, направление и локализация (тот признак, на который воздействует фактор). Например, для «социогена»  $A_1$  (который может иметь рассмотренные выше состояния  $a_1a_1$ ,  $A_1A_1$ ,  $A_1a_1$ ) фактор воздействия может принимать следующие формы:

$a_1a_1$  – негативный фактор;

$A_1A_1$  – позитивный фактор;

$A_1a_1$  – неопределенный фактор.

Возможные варианты воздействия факторов на различные состояния «социогена» и вероятность последствий воздействия фактора на анализируемый признак рассчитываются по принципу социогенетических алгоритмов и определяются показателем фактора и показателем «социогена» (таб. 1).

Таблица 1

**Расчет вариантов изменения элементов  
организационной культуры с различными показателями**

| Показатели элементов организационной культуры | Состояние воздействующих факторов                      |                 |         |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|---------|
|                                               | АА                                                     | Аа              | аа      |
|                                               | Вероятность возникновения новых состояний элементов ОК |                 |         |
| АА                                            | 100% АА                                                | 50% АА и 50% Аа | 100% Аа |

|           |                 |                           |               |
|-----------|-----------------|---------------------------|---------------|
| <b>Aa</b> | 50% AA и 50% Aa | 25% AA, 50% Aa,<br>25% aa | 50%Aa и 50%aa |
| <b>aa</b> | 100% Aa         | 50%Aa и 50%aa             | 100% aa       |

Такая форма анализа позволяет определить последствия инноваций, а в совокупности с другими социогенетическими манипуляциями дает неограниченные возможности для моделирования, программирования и прогнозирования развития организационной культурой.

5. *Для определения последствий факторного воздействия на организационную культуру, в ее структуре выделяют центры каузальной локализации признаков.*

Выделение центров каузальной локализации имеет под собой социогенетическое и технологическое основание. *Социогенетическое основание* заключается в существовании сцепленных групп элементов, каузальные связи которых позволяют делать диагностические и прогностические заключения о состоянии элементов в этих группах. *Технологический вывод* каузальной локализации заключается в возможности выбора центра приложения инновационных усилий и построения системы графов инновационного пути.

6. *Выделение трансинновационных путей в структуре организационной культуры дает возможность прогнозировать возможные последствия воздействия внутренних и внешних факторов.*

*Трансинновационные пути* – последствия введения инновации (изменения) для элементов организационной культуры. На основе каузальных моделей организационной культуры можно сделать вывод о существовании каузальных последствий любой инновации (как внешней, так и внутренней). При непосредственном воздействии на группу элементов, зависимых от инновации, происходит косвенное влияние на элементы, связанные с центрами воздействия с последующим уменьшением силы воздействия. Таким образом, трансинновационный путь воздействия представляет собой траекторию затухания влияния фактора.

7. *Описание основных критических состояний организационной культуры дает возможность проанализировать диагностируемое состояние с позиций эффективности, летальности и динамичности.*

Критические состояния социального генома организации описываются после построения всех каузальных моделей подсистем. Описание критических состояний социогенома организации преследует цели оптимизации диагностики и углубление анализа состояния организационной культуры. В основание выделения таких критических состояний положены следующие положения:

1) критическими для любой из подсистем в частности и организационной культуры вообще могут считаться состояния, при котором каузально-статусные элементы системы находятся в рецессивном гомозиготном состоянии (aa);

2) критическими могут считаться состояния, когда центры каузального сцепления имеют рецессивный показатель – это свидетельствует о кризисе организационной культуры.

На основании набора структурных позиций, ведущих к коллапсу организационной культуры, нами была разработана аналитическая формула *коэффициента летальности организационной культуры*. Коэффициент летальности отражает состояние летальных и критических элементов организационной культуры. Чем выше коэффициент летальности, тем большее количество каузально статусных элементов имеют рецессивное состояние (т.е. устойчивый, низкий показатель), приводящее к возникновению летальных трансинновационных путей – путей перевода показателей большинства элементов в рецессивное состояние.

$$K_1 = N_{lr} / N_1 ,$$

где  $K_1$  – коэффициент летальности, максимальное значение которого равно 1;  $N_1$  – максимальное количество летальных элементов;  $N_{lr}$  – количество летальных элементов в гомозиготном рецессивном состоянии. Формула летальности организационной культуры может быть использована в комплексном анализе эффективности организационной культуры.

*Эффективность организационной культуры*, на основе социогенетической диагностики, определяется как превалирование количества элементов с гомозиготными доминантными показателями над количеством элементов с гомозиготными рецессивными показателями. При этом необходимо принимать во внимание прогнозную вероятность изменения рецессивных гетерозиготных показателей. Расчет данной вероятности показал, что «социоген» организационной культуры с гетерозиготным показателем при воздействии факторов имеет 50% вероятность не изменить свое состояние и равные вероятности (по 25%) перейти в гомозиготную доминантную или рецессивную форму. Формула расчет эффективности может быть выражена двумя способами:

$$\begin{aligned} Q_{oc} &= 1 - (N_r/N + N_g/4N); \\ Q_{oc} &= N_d/N + N_g/4N , \end{aligned}$$

где  $Q_{oc}$  – эффективность организационной культуры;  $N_r$  – количество «социогенов» организационной культуры с рецессивными показателями;  $N$  – количество «социогенов» организационной культуры;  $N_g$  – количество «социогенов» организационной культуры с гетерозиготными показателями;  $N_d$  – количество «социогенов» организационной культуры с доминантными показателями.

В целом, среднестатистическая эффективность организационной культуры, участвовавших в исследовании организаций равна 0,81. Большое количество гетерозиготных элементов (29 элементов – почти 75%) делает систему

организационной культуры неустойчивой и восприимчивой к внешнему воздействию.

Типологизация социогенетических моделей организационных культур осуществлена по следующим основаниям:

- 1) локализация проблемного поля в подсистемах и структурных комплексах организационной культуры;
- 2) социогенетические модели, характерные для различных субъектов предпринимательской деятельности. Модели делятся на типы, характеризующие организации, относящиеся к малому частному бизнесу, крупному частному бизнесу, к государственным предприятиям, корпорациям;
- 3) социогенетические модели, типичные для организаций, находящихся на различных этапах жизненного цикла. Модели делятся на типы, характеризующие организации на стадии формирования, развития, стабильности и кризиса организации;
- 4) социогенетические модели, типичные для организаций, относящихся к различным сферам деятельности. Модели делятся на типы, характерные для организаций здравоохранения, социального обслуживания, бытового обслуживания, образования (консультирования), производства, финансово-кредитной сферы, военно-стратегического комплекса;
- 5) социогенетические модели, типичные для организаций, относящихся к регионам России и ближнего зарубежья. Модели делятся на типы, характерные для организаций ближнего зарубежья, Ханты-Мансийского автономного округа, Центрального региона, Центрально-Черноземного региона, Уральского региона, Ямало-Ненецкого автономного округа.

Каждая из представленных типологических групп была проанализирована по следующим позициям:

- 1) выделение проблемных полей организационных культур;
- 2) определение эффективности подсистем организационной культуры;
- 3) оценка эффективности и летальности организационной культуры;
- 4) выявление группы воздействующих факторов;
- 5) прогноз развития организационной культуры типа;
- 6) расчет динамичности организационной культуры.

Анализируя социогенетические модели по типам, сформированным на основе локализации проблемного поля в подсистемах и структурных комплексах, можно сделать вывод о существовании типов с различной степенью «проблемности». Данная характеристика связана с каузальной реакцией системы организационной культуры на возникновение различных проблемных очагов (табл. 2).

*Таблица 2*

**Поле «проблемного поражения»  
подтипов социогенетических моделей**

| № подтипа | Название подтипа | Процент «поражен- |
|-----------|------------------|-------------------|
|-----------|------------------|-------------------|

|                    | <b>социогенетической модели</b>                                                    | <b>ных» элементов</b> |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <i>Подтип 1.1.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «философия»                   | <b>25</b>             |
| <i>Подтип 1.2.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «стратегичность»              | <b>10</b>             |
| <i>Подтип 1.3.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «интеграция»                  | <b>32</b>             |
| <i>Подтип 2.1.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «управленческая деятельность» | <b>52</b>             |
| <i>Подтип 2.2.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «управленческое поведение»    | <b>55</b>             |
| <i>Подтип 2.3.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «управленческие коммуникации» | <b>70</b>             |
| <i>Подтип 3.1.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «деятельность персонала»      | <b>32</b>             |
| <i>Подтип 3.2.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «поведение персонала»         | <b>27</b>             |
| <i>Подтип 3.3.</i> | Локализация проблемного поля в структурном комплексе «коммуникации персонала»      | <b>60</b>             |

Наименее проблемными являются типы организационной культуры с локализацией проблемного поля в структурных комплексах «философии» и «стратегичности». Наиболее проблемны, с этой точки зрения, типы организационной культуры с локализацией проблемных очагов в структурных комплексах «управленческих коммуникаций» и «коммуникаций персонала».

По результатам построения и исследования типов социогенетических моделей на основании специфики организаций было выявлено, что организации всех обследуемых типов (кроме организаций Ямало-Ненецкого автономного округа) имеют показатель летальности, равный 0, и характеризуются организационной культурой с третьим уровнем эффективности. Наиболее эффективными организационными культурами обладают: среди типов организационных культур, отражающих региональную принадлежность, организации Уральского региона; среди типов организационных культур, отражающих принадлежность к сфере деятельности, организации финансово-кредитной сферы; среди типов организационных культур, отражающих тип организации, государственные учреждения; среди типов организационных культур, отражающих жизненный цикл организации, организации, находящиеся на стадии формирования и стабилизации.

Управление развитием организационной культурой организации рассматривается в широком и узком смысле. В *широком смысле* управление организационной культурой подразумевает развитие и использование регулятивного потенциала идеологических основ организационной культуры для достижения стратегических целей организации. В *узком смысле* управление организационной культурой представляет собой процесс реализации управленческих функций по отношению к социальному объекту.

Развитие регулятивного потенциала организационной культуры может быть осуществлено посредством установления видимой связи между ценно-

ственным и нормативным комплексом организационной культуры. Содержательная часть идеологии заключается в структурном комплексе «философия организации» и в его элементах: миссии, ценностях, нормах, традициях. Данные элементы организационной культуры, находясь в иерархической зависимости, предъявляют особые требования к технологиям своего формирования. Формирование миссии организации, являясь приоритетным технологическим этапом, влечет за собой формирование ценностного набора, за которым следует разработка нормативного реестра, представленного в традициях организации. Повышение эффективности и, как следствие, регулятивного потенциала организационной культуры, заключается в создании инновационного технологического подхода к формированию философии организации с переводом каждой декларируемой единицы в практически реализуемое и управляемое действие персонала и управленца. Принцип секторального анализа деятельности реализуется на технологических этапах формирования декларируемых элементов (миссия, ценности, нормы).

Секторальный способ формирования миссии организации (а также всей содержательной части идеологической подсистемы) представляет собой пошаговый алгоритм, основой которого является выделение секторов деятельности (функционирования) организации. Количество секторов неограничено и может быть определено для каждой организации индивидуально, в зависимости от сферы ее деятельности и этапа развития.

Сектора могут быть внутренними и внешними. К внутренним секторам относятся: производство, персонал, управление. К внешним секторам: государство, общество, экология, конкуренты, партнеры, поставщики, клиенты.

Технология секторального формирования идеологической подсистемы организационной культуры состоит из трех основных этапов: подготовительного, идеологического и технологического.

Каждый этап способствует решению специфических задач.

*Подготовительный этап:* осмысление секторальной структуры деятельности организации; установление спектра приоритетных секторов, на которые должна быть ориентирована организационная культура предприятия; выделение принципиальных основ функционирования организации в референтных секторах.

*Идеологический этап:* консолидация смыслов существования организации; формирование регулятивного механизма функционирования организации в секторах; определение унифицированных принципов существования организации.

*Технологический этап:* разработка нормативно-регулятивной концепции организации; технологическое оснащение норм организации.

Каждый этап формирования идеологии организационной культуры разбивается на технологические операции, соответствующие установленным задачам.

**Подготовительный этап:**

1. *Выделение секторов деятельности организации.* Из предложенного набора внутренних и внешних секторов функционирования организации выделяются наиболее значимые для организации сектора.

2. *Формирование миссии организации в каждом секторе.* Сосредоточение основной идеи в одном секторе, т.е. определение основного принципа деятельности организации в выбранном сегменте с ориентацией на основные характеристики процесса и(или) результата сектора.

3. *Контент-анализ миссии каждого сектора.* Представляет собой выделение главных смысловых единиц, глобализацию смысла заявленной миссии сектора (например, в приведенном выше примере миссии сектора производства, такими смысловыми единицами являются «технологичность» и «конкурентоспособность»).

#### **Идеологический этап:**

4. *Формирование единой миссии организации.* Объединение смысловых основ миссий каждого сектора.

5. *Выделение ценностей для миссии каждого сектора.* Определение совокупности ценностей, способных поддержать сформулированную миссию сектора.

6. *Контент-анализ ценностей каждого сектора.* Заключается в проведении следующих операций контент-анализа: объединение ценностей; глобализация ценностей; устранения конфликта ценностей.

7. *Формирование спектра ценностей для единой миссии организации.* Установление единого ценностного набора для основной миссии организации.

#### **Технологический этап:**

8. *Формулировка норм, поддерживающих ценности организации.* Нормы формулируются в виде правил, выполнение которых направлено на формирование ценностных установок трудового коллектива.

9. *Разработка для каждой нормы спектра традиций.* Реализация этого шага предполагает ответ на вопрос «Как будет осуществляться данная норма? Что нужно сделать, чтобы данная норма реализовалась?».

10. *Разработка для каждой нормы мотивирующего мероприятия.* Разработка системы поощрения и наказания в случае исполнения или неисполнения заявленной нормы.

11. *Разработка для каждой нормы атрибутивной поддержки* (мифы, слоганы, лозунги, символы и т.д.).

Управление организационной культурой может быть реализовано в организации посредством следующих *организационных форм*:

1) *централизованно-субъектная форма* – управление организационной культурой осуществляется субъектом управления организацией единолично. Такая форма характерна для организаций малого частного бизнеса, организаций с директивным стилем управления;

2) *централизованно-коллегиальная форма* – управление организационной культурой осуществляется группой людей, компетентных в приня-

тии управленческих решений: группа управленцев, группа акционеров, группа соучредителей и т.д.;

3) *формально централизованная форма* – функции управления организационной культурой находятся в ведомстве соответствующего функционального отдела, подразделения или специалиста, или совмещаются подразделением (или специалистом), ответственным за социальное развитие организации;

4) *децентрализованная форма* – функции управления организационной культурой распределены по функциональным отделам, подразделениям или специалистам, или совмещаются специалистами разных подразделений, ответственными за социальное развитие отдела (организации);

5) *консультативная форма* – функции управления организационной культуры осуществляются посредством привлечения к процессу консалтинговых компаний или консультантов.

Управление организационной культурой должно быть реализовано на основе следующих *принципов*:

1) *принцип фундаментальности* предполагает управление организационной культуры на основе идеологической подсистемы, философия которой выстраивается с учетом всех технологических особенностей и иерархических взаимоотношений идеологических элементов (миссии, ценностей, норм и традиций);

2) *принцип системности* предполагает учет иерархии и каузальных отношений элементов организационной культуры;

3) *принцип анализа* требует расчета влияния диагностических и прогностических показателей на состояние организационной культуры и учет аналитических данных при принятии управленческого решения;

4) *принцип нелинейности*, в соответствии с которым происходит учет всех вероятностей поведения системы и подготовка дополнительного плана коррекции нежелательных последствий инновации;

5) *принцип стохастичности* требует постоянного контроля факторного поля и осуществления прогнозного моделирования факторного воздействия;

6) *принцип меры* заключается в том, что сила управленческого воздействия на элементы, структурные комплексы и подсистемы организационной культуры не должна превышать нормы динамичности с учетом суммации всех показателей воздействия;

7) *принцип самоорганизации* предполагает, что все управленческие воздействия должны быть направлены на создание самоорганизующейся системы, так как только такая система способна в полной мере реализовать свои адаптивные и интегративные возможности и свой регулятивный потенциал;

8) *принцип гуманизации и легитимизации воздействия*, в соответствии с которым управленческое воздействие, оказываемое на организационную культуру, должно быть основано на социальных, этических нормах, общественной морали и законах места локализации организации.

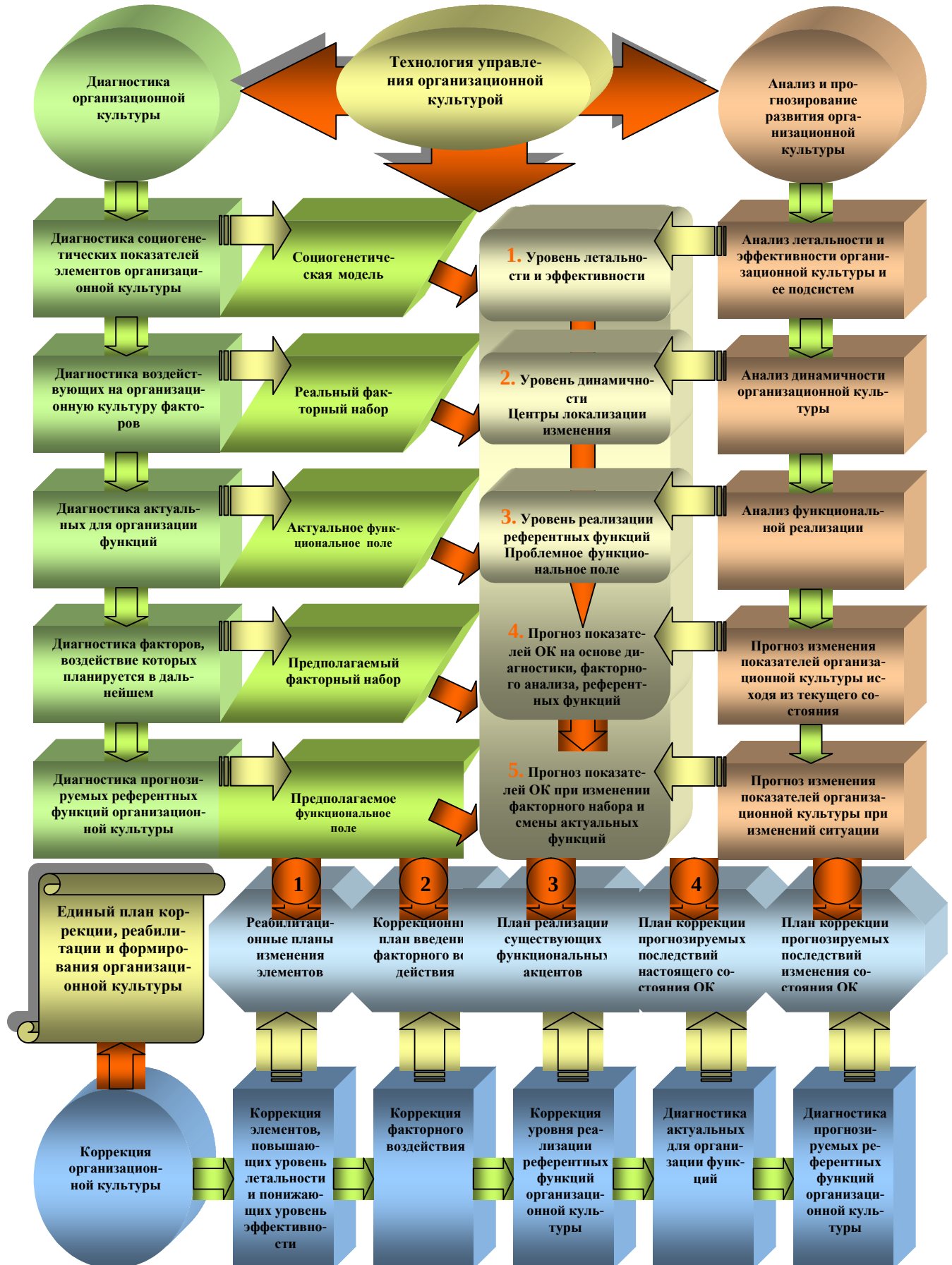


Рис. 7. Алгоритм управления организационной культурой

Управление организационной культурой предусматривает реализацию по отношению к ней диагностической, аналитической, прогнозной и коррекционной управленческих функций. Диагностическая функция управления заключается в диагностике показателей элементов организационной культуры с целью определения проблемных полей, мониторинга изменений или контролинга реакции на введения управленческих инноваций. Аналитическая функция управления состоит в анализе данных диагностики, определении латентности и эффективности организационной культуры и ее подсистем, выявлении динамичности системы и факторной силы изменения, а также эффективности реализации актуальных функций и проблемного функционального поля. Прогностическая функция управления рассматривает возможную вероятность изменения состояния элементов, структурных комплексов, подсистем и организационной культуры в целом на основе имеющихся диагностических показателей, факторных наборов и функциональных полей. Коррекция организационной культуры осуществляется на базе материалов диагностики и анализа, с учетом прогноза вероятных изменений показателей организационной культуры (рис.7).

Потенциал рассмотренных управленческих технологий позволил создать информационный ресурс управления организационной культурой.

Информационная программа управления организационной культурой организации решает следующие задачи:

- 1) диагностика элементов организационной культуры и определение проблемного поля оргкультуры организации;
- 2) анализ состояния и прогнозирование развития организационной культуры из текущего состояния;
- 3) прогнозирование изменений организационной культуры при изменении референтности функций и введении новых факторов внутреннего или внешнего воздействия;
- 4) прогнозирование трансформации организационной культуры при изменении какого-либо элемента.