

**ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»  
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

---

**О.И. ЗЕЛЕНОВА, К.В. ЗИНЬКОВСКИЙ**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
КУЛЬТУРА И ЛИДЕРСТВО  
В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Учебное пособие**

**Москва**

**2008**

*Инновационная образовательная программа  
Российского университета дружбы народов*

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ  
и формирование инновационной образовательной среды,  
позволяющих эффективно реализовывать государственные интересы РФ  
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –

кандидат психологических наук, доцент *Е.А. Аксенова*

**Зеленова О.И., Зиньковский К.В.**

Организационная культура и лидерство в мультинациональных организациях: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 134 с.

Пособие «Организационная культура и лидерство в мультинациональных организациях» охватывает темы генезиса организационной культуры, формирования организационной культуры в процессе развития компании, методов изучения и диагностики типа организационной культуры, методов и технологий изменения организационной культуры, роли лидерства в процессах формирования и изменения организационной культуры, управления организационной культурой в мультинациональных компаниях, управления организационной культурой в процессах М&А, менеджмента проектов в области организационной культуры.

Особый акцент сделан на формировании у слушателей навыков анализа соответствия организационной культуры стратегии компании, прогнозирования влияния организационной культуры на проекты развития компании, подбора методов управления организационной культурой в зависимости от организационного контекста.

Курс «Организационная культура и лидерство в мультинациональных компаниях» входит в блок дисциплин «Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях» и является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ МВА направления «Менеджмент» и специальностей «Менеджмент организации» и «Управление человеческими ресурсами», а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук.

*Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Развитие мультикультурной образовательной среды международного классического университета», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.*

© Зеленова О.И., Зиньковский К.В., 2008

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Тема 1. Понятие и модель организационной культуры. Причины внимания к организационной культуре в менеджменте. ....	10
Тема 2. Организационная культура в контексте стратегии компании и стратегического управления. ....	29
Тема 3. Развитие организации и формирование организационной культуры. ....	50
Тема 4. Роль лидера организации в развитии организационной культуры. ....	57
Тема 5. Изучение и методы диагностики организационной культуры. ....	63
Тема 6. Методы изменения организационной культуры. ....	72
Тема 7. Методы формирования организационной культуры, используемые мультинациональными компаниями. ....	80
Тема 8. Управление организационной культурой в процессах слияния и поглощения. ....	92
Обобщенный список литературы к курсу. ....	96
Описание курса и программа .....	104

## **Введение**

Тема организационной культуры и лидерства уже не одно десятилетие находится в зоне постоянного повышенного интереса со стороны специалистов-практиков в области управления и научного сообщества. Причина внимания к теме связана с двумя основными аспектами.

Первый аспект – возрастающая роль нематериальных активов компаний в конкурентной борьбе. Современный инвестиционный рынок и рынок технологий позволяет копировать практически любые материальные конкурентные преимущества и переводить конкуренцию в жесткое ценовое противостояние, победителями в котором обычно выходят компании Юго-Восточной Азии. Только уникальная организационная культура позволяет компаниям создавать устойчивые компетенции, объединяющие способы ведения дела, поиска и внедрения инноваций с технологиями, и добиваться долгосрочного конкурентного преимущества. Практика показала, что «купить» конкурентные преимущества, основанные на уникальной организационной культуре, даже в случае поглощения всей компании очень сложно.

Второй аспект, объясняющий повышенное внимание к теме организационной культуры, связан с большим количеством неудач в стратегических преобразованиях компаний, которые исследователи и практики объясняют ошибками в управлении организационной культурой. Как правило, наибольший экономический ущерб компаниям приносят ошибки управления организационной культурой при международной экспансии, ошибки интеграции культур в процессе сделок M&A (Mergers and Acquisitions) и ошибки учета влияния организационной культуры на реализацию новой стратегии.

В связи с этим со стороны крупнейших международных и российских компаний существует запрос на современные методы и технологии управления организационной культурой. Проблемой формирования

организационной культуры и роли лидеров в этом процессе активно интересуются и представители «молодых» компаний, осуществляющих быстрый рост, обычно сопровождающийся размыванием ценностей основателей компании и потерей управляемости.

Таким образом, дисциплина «Организационная культура и лидерство» является необходимым элементом программы подготовки и повышения квалификации управленцев всех уровней. Однако, несмотря на востребованность и разработанность темы организационной культуры, преподавание этого курса остается непростой задачей. Организационная культура как явление имеет сложную структуру, для объяснения которой приходится задействовать теоретические подходы таких дисциплин как психология, социальная психология, организационное поведение, теория организации и менеджмента. Для понимания возможностей управления организационной культурой слушатель должен знать и иметь некоторый опыт использования «мягких» и «жестких» инструментов менеджмента. Кроме того, в большинстве случаев остается за рамками рассмотрения вопрос о том, кто в организации, в рамках каких функций или задач должен заниматься управлением организационной культурой, как соотносится управление организационной культурой со стратегическим управлением компанией.

**Предмет изучения данного курса** – теория и практика формирования и изменения организационной культуры в компаниях и роль лидерства в этом процессе. Материал данного курса в той или иной степени применим ко всем типам компаний, однако особый акцент будет сделан на мультинациональных компаниях.

Во многих источниках под *мультинациональными компаниями* подразумеваются компании, имеющие относительно самостоятельные предприятия во многих странах, а под *глобальными компаниями* –

компании ведущие свои операции независимо от национальных границ как в плане глобальных продуктов, так и в плане глобальных источников ресурсов. Однако на сегодняшний день граница между этими понятиями размывается – такие глобальные компании как McDonalds имеют достаточно самостоятельные национальные подразделения (например, в России), а многие мультинациональные компании, такие как Форд, продвигают глобальные продукты и используют глобальные ресурсы, в т.ч. научно-исследовательские. Поэтому в данном курсе термин мультинациональная компания будет использоваться в том же смысле, что и термин глобальная компания.

В предлагаемом курсе «Организационная культура и лидерство в мультинациональных организациях» охватываются темы генезиса организационной культуры, формирования организационной культуры в процессе развития компании, методов изучения и диагностики типа организационной культуры, методов и технологий изменения организационной культуры, роли лидерства в процессах формирования и изменения организационной культуры, управления организационной культурой в мультинациональных компаниях, управления организационной культурой в процессах M&A, менеджмента проектов в области организационной культуры. Особый акцент в рамках курса сделан на формирование у слушателей навыков анализа соответствия организационной культуры стратегии компании, прогнозирования влияния организационной культуры на проекты развития компании, подбора методов управления организационной культурой в зависимости от организационного контекста.

Курс «Организационная культура и лидерство в мультинациональных организациях» имеет практическую направленность, каждая тема отрабатывается на практических занятиях, слушатели анализируют кейсы, выполняют самостоятельные исследовательские и аналитические работы,

разрабатывают конкретные предложения для их реализации в организациях.

**Основная цель курса** – овладеть современными концепциями, описывающими организационную культуру и лидерство, методами и технологиями управления организационной культурой в мультинациональных и других компаниях.

**Задачи курса** – помочь слушателям:

- освоить важнейшие понятия и современные концепции организационной культуры;
- установить взаимосвязь между стратегией организации и организационной культурой, определить место субъектов управления организационной культурой в системе управления компанией;
- освоить методы и инструменты исследования и диагностики типа организационной культуры;
- освоить современные методы и технологии управления организационной культурой в компаниях;
- определить специфику управления организационной культурой в мультинациональных компаниях, осуществляющих органический рост и экспансию или рост посредством сделок M&A.

## **Структура курса**

*Тема 1. Понятие и модель организационной культуры. Причины внимания к организационной культуре в менеджменте.*

В этом разделе курса вводится основное понятие – понятие организационной культуры, а также несколько вспомогательных понятий, без которых невозможно подробно разобрать данную тему. В разделе

будет описана и проиллюстрирована на примерах модель организационной культуры, предложенная Э.Шейном.

*Тема 2. Организационная культура в контексте стратегии компании и стратегического управления.*

В данном разделе курса будет рассмотрен вопрос взаимосвязи организационной культуры, стратегии компании, свободы стратегического выбора и стратегического управления. В теме также рассматривается вопрос типологизации организационных культур и анализируется взаимосвязь переменных типологизации со стратегией и стратегическим управлением организацией.

*Тема 3. Развитие организации и формирование организационной культуры.*

В этом разделе курса будут рассмотрены теория жизненных циклов организации (модель И. Адизеса, модель Л. Грейнера), этапы формирования организационной культуры, описанные Э.Шейном, механизмы внедрения основ организационной культуры, вторичные механизмы закрепления культуры в организации. В теме анализируется вопрос эволюционного изменения организационной культуры.

*Тема 4. Роль лидера организации в развитии организационной культуры.*

В этой теме рассмотрены вопросы формирования и передачи лидером видения и ценностей бизнеса сотрудникам организации. Будут также рассмотрены вопросы влияния на организационную культуру топ-менеджеров и лидеров в зрелых организациях.

*Тема 5. Изучение и методы диагностики организационной культуры.*

В данном разделе курса будут рассмотрены некоторые подходы к исследованию организационной культуры – подход, предложенный Э.Шейном, и методология диагностики организационной культуры на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна.

*Тема 6. Методы формирования и изменения организационной культуры.*

В этой теме будут рассмотрены механизмы формирования и эволюционного изменения организационной культуры на стадии основания и раннего роста организации, методы управляемого изменения культуры в «молодых» и «зрелых» организациях. Кроме того, в данной теме будет рассмотрена концепция научающейся организации.

*Тема 7. Методы формирования организационной культуры, используемые мультинациональными компаниями.*

Данный раздел курса целиком посвящен вопросам формирования организационной культуры в мультинациональных компаниях. В разделе будут рассмотрены методологические аспекты реализации практик управления человеческими ресурсами в МНК, с помощью которых осуществляется трансляция ценностей организационной культуры. Раздел дополнен материалами по межкультурным различиям.

*Тема 8. Управление организационной культурой в процессах слияния и поглощения.*

Эта тема посвящена культурным аспектам международных слияний и поглощений. В разделе будут рассмотрены вопросы совместимости и интеграции организационных культур, влияния сделок M&A на стоимость нематериальных активов и капитализацию компаний.

## **Тема 1. Понятие и модель организационной культуры. Причины внимания к организационной культуре в менеджменте.**

### **Понятие организационной культуры**

Когда мы говорим о культуре какой-то организации, то мы чаще всего наделяем ее эпитетами: сильная, слабая, жесткая, мягкая, единая, разрозненная, национальная (японская, американская, российская), профессиональная, консервативная<sup>1</sup>, инновационная. И практически каждый из нас, кто длительное время работал в какой-то организации, а потом поменял работу, может охарактеризовать культуру этой организации как отличительную, мало похожую или совсем не похожую на культуры других организаций.

Более подробное рассмотрение культуры знакомых нам организаций заставляет нас вспомнить о том, как мы начинали работать в них, как быстро мы осваивали способы действия в тех или иных ситуациях, что нас удивляло, как выглядели офисы и сотрудники, что и как праздновали, как общались начальники с подчиненными и коллеги друг с другом, было ли комфортно в общении и многое другое. Кто-то наверняка вспомнит ощущение непонимания того, что от тебя требуется, и соответствующее «давление» со стороны организации. Если продолжить анализ персонального опыта, то обнаружится, что мы, даже не понимая, почему надо вести дела в новой организации так, а не иначе, постепенно приспосабливаемся к новой для нас культуре. «Карьеристы» с большим опытом перехода из одной компании в другую поименно вспомнят тех «ветеранов» организаций (в терминологии нашего курса носителей

---

<sup>1</sup> Как будет понятно дальше, организационная культура по своей сути консервативна. Однако понятие инновационной и научающейся организации отражает существование на практике, а не только в теории, определенного типа компаний и соответствующих организационных культур.

ценностей организационной культуры), примером и советами которых они воспользовались для ускоренной адаптации к новой культуре.

Таким образом, мы все сталкивались с проявлениями организационной культуры и имеем опыт взаимодействия с ней. Однако объяснить другим на примере нашего опыта, что мы конкретно понимаем под организационной культурой и как это можно использовать для управления, представляется затруднительным. Поэтому первое, с чего необходимо начать – это ввести более формальное определение организационной культуры.

Существует несколько определений организационной культуры, разных по форме, но, по сути, абсолютно верных. Ниже представлены три определения, наиболее часто цитируемые в научной и учебной литературе.

- Организационная культура – это способ, которым члены организации ведут дела (Дил и Кеннеди, 1982)
- Организационная культура – это набор явных и неявных правил, ценностей и принципов, которые укрепляют и направляют организационное поведение (Берк и Литвин, 1992)
- Организационная культура – это коллективные базовые представления, обретаемые группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которых оказывается достаточной для того, чтобы считать их ценными и передавать новым членам группы (Шейн, 1985)

Легко заметить, что самое короткое первое определение дает самую широкую возможность для трактовки того, что является организационной

культурой. Чтобы оно стало рабочим (однозначно понимаемым), необходимо сделать специальное разъяснение, показывающее, что подразумевается под способом ведения дел и как это бывает в разных организациях.

Второе определение более длинное и конкретное по сравнению с первым. Из него ясно, что речь пойдет о правилах, принципах и ценностях, которыми руководствуются члены организации. Однако единственный критерий, по которому мы можем выделить то, что действительно относится к организационной культуре – это критерий влияния на поведение всех членов организации.

И, наконец, третье, самое длинное и сложное определение. В нем дается вполне конкретное указание – под организационной культурой подразумеваются те базовые коллективные представления, которые появились в организации в результате решения определенных проблем и одновременно оказались достаточно ценными для последующей деятельности организации. Сложность восприятия этого определения состоит в том, что в нем вводится еще несколько важных понятий, не являющихся обыденными – базовые коллективные представления, проблемы адаптации и интеграции организации.

Многообразие определений, к сожалению, порождает некоторую путаницу для студентов и специалистов, начинающих изучать эту область управленческих наук. И ни одно из определений не позволяет в компактной форме дать исчерпывающее и понятное определение организационной культуры. Поэтому, чтобы перейти к практическим вещам, нам понадобится достаточно подробно ознакомиться с концептуальной моделью, объясняющей механизмы формирования организационной культуры и постепенно вводящей все необходимые понятия, в т.ч. понятие лидерство.

## Модель организационной культуры

В данном курсе в качестве концептуальной модели организационной культуры будет использоваться модель, предложенная Эдгаром Шейном<sup>2</sup> [1]. Э.Шейн предложил рассматривать организационную культуру на трех уровнях ее проявления (см. Рис 1.1).



Источник: адаптировано из Э.Шейн, Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. С. 37

Рис. 1.1 Трёхуровневая модель корпоративной культуры Э.Шейна

<sup>2</sup> Эдгар Шейн – профессор Школы менеджмента А.Слоуна при Массачусетском технологическом институте, один из самых авторитетных в мире специалистов в области организационной культуры. Модель организационной культуры, предложенная Э.Шейном, на сегодняшний день является наиболее цитируемой в научной и практической литературе по менеджменту.

Первый уровень – уровень артефактов. Артефакты – это все видимые проявления и результаты деятельности организации. К артефактам относятся обстановка в офисах и их архитектура, стиль одежды сотрудников, манера общения друг с другом, начальников с подчиненными, рассказываемые в организации истории и соблюдаемые традиции, выпускаемый продукт, техническая оснащенность рабочих мест и др. Таким образом, организация порождает массу артефактов, которые отражают способ, каким организация ведет дела, т.е. ее организационную культуру.

Артефакты можно наблюдать, как будучи сотрудником организации, так и не являясь им. Однако внешнему наблюдателю трудно обнаружить действительное значение артефактов. Это значит, что любой из нас может соотнести наблюдаемый в организации артефакт с ожидаемыми особенностями организации, но делает это на основании собственного опыта (см. Дополнительные материалы 1.1). Поэтому составить верное представление об организационной культуре малознакомой или незнакомой нам организации по наблюдаемым артефактам невозможно. По мере накопления опыта работы в данной организации, сотрудники постепенно и неосознанно выстраивают более менее верные представления о том, что значат наблюдаемые артефакты.

\*\*\*\*\*

### Дополнительные материалы 1.1

Посетителей многих московских офисов крупных компаний (и международных, и российских) встречают на ресепшн молодые симпатичные девушки. Как можно объяснить этот артефакт? Собирательный персонаж под условным именем «новый русский» объяснит нам, что красивые девушки – это признак процветающего бизнеса, без них, как без перстней и «Мерседесов», никуда. Представители

иностранных консалтинговых компаний ответят, что это нормальная практика управления персоналом – многие успешные консультанты начинали работать на ресепшн, а то, что девушки симпатичны или даже красивы – так это характерно для России. Представители компаний, ведущих постоянную борьбу за снижение издержек, ответят, что молодые и очень молодые девушки – это самая дешевая рабочая сила. Как только девушки становятся опытней и соответственно дороже, их заменяют более молодыми и менее опытными.

Другой часто встречающийся в офисах международных компаний артефакт – практически всех сотрудников обеспечивают персональными ноутбуками (сегодня это не является редкостью и для российских компаний, но еще несколько лет назад такие случаи были единичны). Представители российских компаний, скорее всего, объяснят этот артефакт тем, что западные компании, в противовес российским, не привыкли экономить на обустройстве рабочих мест своих сотрудников. Представители некоторых западных компаний объяснят, что работодатели экономят на аренде офисных площадей и предоставляют сотрудникам возможность работать там, где они найдут себе место в офисе или вообще будут работать вне офиса. Специалисты по информационным технологиям объяснят, что это лучший способ обеспечить персональную ответственность за деловую информацию и так поступают компании сильно озабоченные вопросами коммерческой тайны. И так далее, и тому подобное...

Вы можете провести свой собственный опыт и спросить коллег, работавших в разных компаниях, каким был тот или иной артефакт организационной культуры и почему.

\*\*\*\*\*

Анализируя организационную культуру далее, можно выявить объяснения наблюдаемых артефактов, которые даются в документах организации, высказываются руководителями и давно работающими в организации сотрудниками. Эти объяснения отражают систему провозглашаемых ценностей. Будут ли провозглашаемые ценности предсказывать поведение организации и можно ли по ним понять организационную культуру?

Практика подсказывает – то, что мы говорим, даже когда искренне верим в это, не всегда отражает наши реальные поступки. Исследователи организаций в таких случаях говорят, что провозглашаемые ценности отражают намерения, объясняют приемлемым образом уже совершенные действия или предсказывают коллективное мнение по определенному поводу, но в большинстве случаев не позволяют спрогнозировать реальные действия организации.

Но все-таки иногда, в определенных ситуациях можно предсказать поведение организации с помощью провозглашаемых ценностей. Это происходит в том случае, если провозглашаемые ценности соответствуют разделяемым ценностям, появившимся в результате научения организации, а не объяснения уже произошедшего с ней.

Каким образом это происходит? Предположим, что некоторая группа или молодая организация столкнулась с новой задачей, опыта коллективного решения которой у нее нет. Кто-то из группы предлагает решение этой задачи на базе собственных представлений о том, как и почему это надо делать. Остальные члены группы могут согласиться или не согласиться с предложенным подходом, но они пока *не разделяют* уверенности в том, что это правильный подход (т.е. предложенное решение, по мнению группы, отражает ценности только того, кто его предложил). Если предложившему удалось убедить группу действовать, и группа раз за разом добивается успеха, то постепенно происходит мыслительное преобразование чужого решения, основанного на чужих ценностях, в

*разделяемое* членами группы убеждение в том, что именно так надо решать эту и подобные задачи. Группа постепенно обретает коллективные представления о работающих решениях и разделяемые ценности. Этот процесс называется организационным научением. А член группы, убедивший остальных действовать в соответствии с собственным подходом и добившийся совместно с группой результата, становится лидером группы или организации.

По мере своего развития организация сталкивается со множеством новых для нее задач – как найти свой рынок и выжить, как адаптироваться к изменениям рынка, за счет чего конкурировать, как удержать организацию от распада, как привлекать и мотивировать сотрудников, как строить отношения друг с другом, как относиться к различиям между людьми и т.п. Решая эти задачи, организация постепенно нарабатывает опыт по всем аспектам своей деятельности. Работающие решения формируют разделяемые ценности и в каком-то смысле «карту реальности» по версии организации (т.к. человек склонен считать, что работающие решения потому и работают, что отражают реальность).

Провозглашение ценностей, появившихся в результате научения, помогает укреплять организационное поведение и быстрее адаптироваться новым сотрудникам. Провозглашаемые ценности, не основывающиеся на организационном научении, в лучшем случае будут отражать намерения и коллективное мнение. А в худшем случае, когда разрыв между заявленными ценностями и реальным поведением организации вопиющ, будут инструментом циничной пропаганды (см. Дополнительные материалы 1.2).

Таким образом, понять культуру конкретной организации на уровне провозглашаемых ценностей принципиально возможно. Однако внешним, да и многим внутренним наблюдателям будет затруднительно определить, какие из заявленных ценностей появились в результате организационного

научения, и достаточно ли полно они отражают систему сложившихся в организации коллективных убеждений.

\*\*\*\*\*

## Дополнительные материалы 1.2

Провозглашаемые организацией ценности можно обнаружить в таких документах как миссия, стратегия, философия, принципы, кодексы корпоративного управления и поведения. Многие публичные корпорации вывешивают эти документы в открытом доступе на своих сайтах в Интернете.

Вы можете ознакомиться с примерами провозглашаемых ценностей, воспользовавшись следующими ссылками:

### **General Electric**

**<http://www.ge.com/ru/ru/ourCompany/info/index.html>**

**<http://www.ge.com/company/culture/index.html>**

### **McDonalds**

**[http://www.mcdonalds.ru/index.html?he\\_id=338](http://www.mcdonalds.ru/index.html?he_id=338)**

### **ИКЕА**

**[http://www.ikea.com/ms/ru\\_RU/about\\_ikea\\_new/our\\_business\\_idea/index.html](http://www.ikea.com/ms/ru_RU/about_ikea_new/our_business_idea/index.html)**

**[http://www.ikea.com/ms/ru\\_RU/jobs/join\\_us/ikea\\_values/index.html](http://www.ikea.com/ms/ru_RU/jobs/join_us/ikea_values/index.html)**

Такие компании как GE, McDonalds, ИКЕА известны настойчивостью и последовательностью в отстаивании своих ценностей. Мы можем предполагать, что провозглашаемые этими компаниями ценности действительно разделяются их сотрудниками. Однако открытых исследований на этот счет нет.

Кроме того, провозглашаемые ценности организаций можно обнаружить в заявлениях и интервью руководителей, в историях и легендах, которые рассказывают сотрудники организаций.

К примеру, в интервью, которое брал автор у руководителей одной московской девелоперской компании, выяснилось, почему не решается вопрос о выходе собственников из оперативного управления, оказалось, что им важнее дружеские отношения, чем эффективность бизнеса. Дальнейшие исследования показали, что многих сотрудников в компании связывали дружеские отношения, и они также заявляли, что ценят дружбу наравне с результативностью в работе.

В другом примере, руководитель компании часто заявлял: «Мы стремимся к эффективности и открытости отношений!». А через некоторое время неожиданно и без объяснений уволил эффективного сотрудника. В организации и раньше видели некоторые нестыковки действий руководителей с заявленными ценностями, но с этого момента просто перестали верить в возможность открытого диалога с руководством.

Примером историй, посредством которых можно узнать о провозглашаемых ценностях компании, являются истории о личной скромности и бережливости основателя ИКЕА Ингвара Кампрада. Известно, что миллиардер Ингвар Кампрад пользовался во время командировок дешевыми номерами в недорогих гостиницах, ездил и продолжает ездить на своей старой машине Volvo 240. Особенность этих историй состоит в том, что в них излагаются не только артефакты организационной культуры, но и объяснения, в прямом виде указывающие на ценности компании.

Еще один пример наверняка будет близок каждому студенту. Один из ведущих московских ВУЗов известен тем, что его преподаватели пресекают опоздания студентов. От студентов этого ВУЗа можно услышать истории как преподаватели запрещают проходить в аудиторию

после себя. Преподаватели объясняют: «Уважение друг к другу – обязательное условие университетского образования». Артефакт и провозглашаемая ценность согласуются друг с другом, студенты стараются не опаздывать, однако делать выводы об организационной культуре на основании только этих данных было бы не верно. Дело в том, что «уважение друг к другу» должно, по идее, проявляться не только в данном артефакте, но и в качестве дискуссии в аудиториях во время занятий, а с этим, по мнению студентов ВУЗа, проблема, т.е. дискуссии, как и опоздания, чаще всего пресекаются.

\*\*\*\*\*

Третий и самый глубокий уровень организационной культуры – базовые представления. Базовые представления – это система само собой разумеющихся убеждений, касающихся деятельности организации и людей, которые появляются в организации в результате стабильно успешного решения определенных организационных проблем. То, что раньше воспринималось как гипотеза, требующая проверки, в результате успешной деятельности преобразуется в сознании членов организации в проверенную «карту реальности». Главная особенность базовых представлений состоит в том, что они разделяются сотрудниками организации и, в то же время, не осознаются и не подвергаются сомнению или обсуждению. Поведение, нарушающее базовые представления, будет восприниматься сотрудниками как невообразимое (абсолютно невозможное), а сотрудник, нарушивший их, – как сумасшедший.

«Например, группа, базовое представление которой состоит в том, что индивидуальные права человека важнее его обязанностей как члена группы, сочтет непонятными причины, побудившие участника группы покончить с жизнью или пожертвовать собой ради группы, даже если по его вине группа могла оказаться опозорена». [1; с. 41]

При решении каких проблем организации (и соответственно в каких областях ее деятельности) образуются базовые представления организационной культуры?

В первую очередь базовые представления образуются при решении проблемы выживания и адаптации к окружающей среде. Что необходимо делать организации, чтобы выжить? Что-то конкурентоспособное или одобряемое обществом? Иметь связи или быть частью какой-то более крупной системы? Работать по принципу «не обманешь, не продашь»?

Не менее важной является проблема внутренней интеграции. Каким образом удержать людей вместе, не допустив развала организации? С помощью харизматичного лидера? С помощью жесткой иерархии и дисциплины? С помощью силы? С помощью взаимного уважения? С помощью распределения результатов «по способностям»?

Кроме того, организация ищет ответы на менее конкретные, но также важные для ее деятельности вопросы. Как рождается истина – в спорах, в мыслях, только у авторитетов, ее нет вообще? Почему люди работают – за деньги, за страх, хотят быть вместе, хотят определенности, ищут свою цель? (более подробно области формирования базовых представлений отражены в [1]).

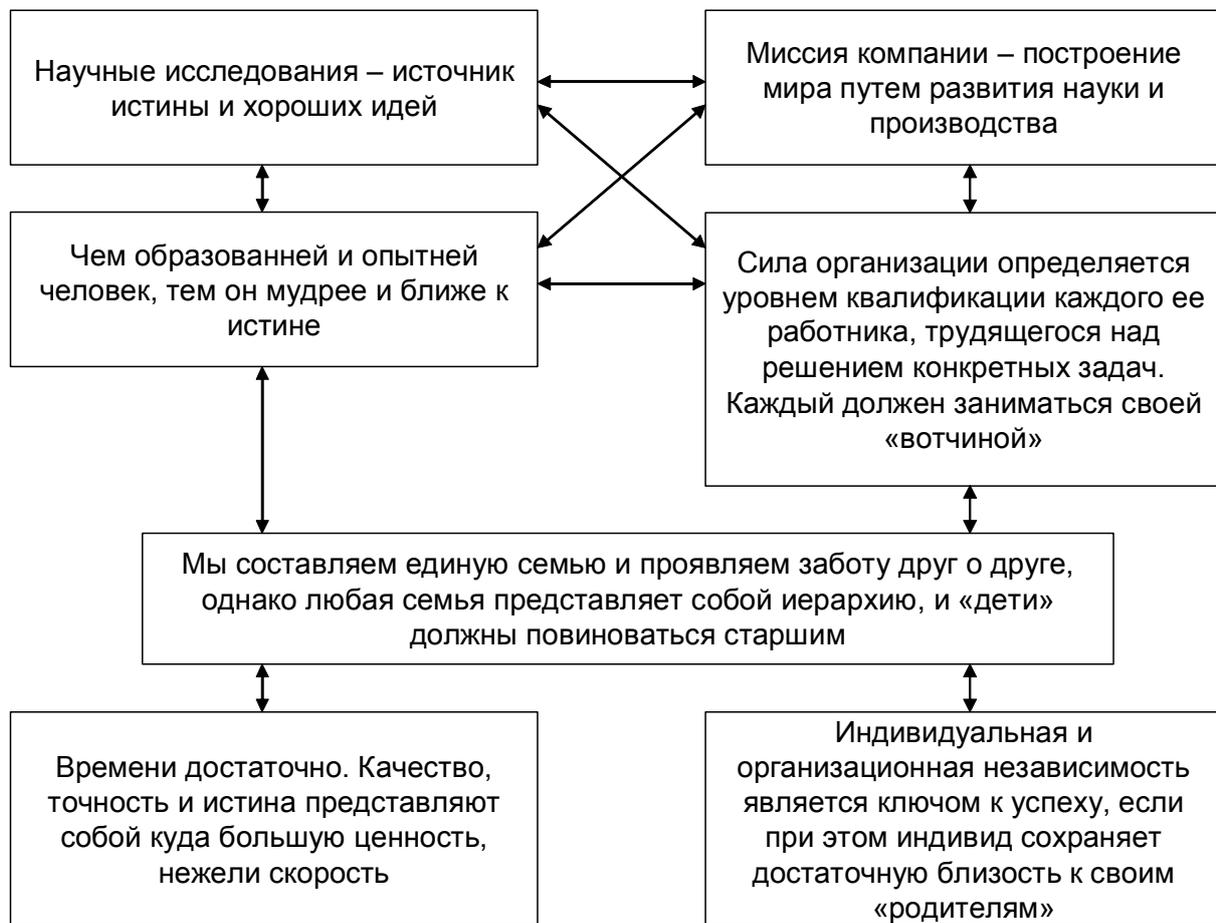
Система базовых представлений, конечно, формируется в организации не на пустом месте. Она в значительной степени отражает национальную культуру и в меньшей, но также значимой степени – профессиональную культуру.

Расшифровка системы базовых представлений (сущности организационной культуры) позволяет понять поведение организации и прогнозировать результаты управленческого воздействия на нее (см. Дополнительные материалы 1.3).

\*\*\*\*\*

### Дополнительные материалы 1.3

Примеров систем базовых представлений организационной культуры конкретных организаций в открытой литературе немного. Отличные примеры с подробным описанием организационной культуры компаний (на всех трех уровнях ее проявления) были опубликованы в книгах Э.Шейна [1]. На рис. 1.2 представлен один из этих примеров.



Источник: Э.Шейн, Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008. С. 60

Рис. 1.2 Пример системы базовых представлений организационной культуры компании – культурная парадигма Ciba-Geigy

Компания Ciba-Geigy – крупная многодивизиональная фармацевтическая, химическая и агрохимическая компания, основанная в Швейцарии. Впоследствии компания объединилась с другим фармацевтическим гигантом – компанией Sandoz. Ныне объединенная глобальная компания называется Novartis.

В описании организационной культуры компании Ciba-Geigy Э.Шейн приводит (в числе других) очень важный, но в то же время многозначный артефакт – в компании не принято давать информацию или советы коллегам, если вас об этом в явном виде не попросили. Попытка подобных действий «новичка» в лучшем случае встретит глухое непонимание со стороны коллег, а в худшем – может вызвать скандал. Причем этот артефакт проявляется не только в горизонтальных отношениях между равными по статусу коллегами, но и между начальниками и подчиненными.

Э.Шейн описывает свой первый неудачный опыт коммуницирования в Ciba-Geigy, который и выявил артефакт. Он попытался дать письменные рекомендации (что являлось частью его работы как консультанта) руководителям разных направлений, распространив свои записки через одного из топ-менеджеров компании. А спустя какое-то время консультант, к своему удивлению, обнаружил, что топ-менеджер не стал распространять его информацию.

Важность этого артефакта и базовых представлений, стоящих за ним, для управления понятна – подобная культура осложняет обмен информацией, особенно в ситуациях, требующих взгляда со стороны или быстрого реагирования. Для нахождения правильного решения консультанту пришлось разобраться в базовых представлениях организационной культуры.

Исходное предположение связано с сущностью деятельности компании – научной разработкой фармацевтических препаратов и химических

веществ. Только глубокие исследования позволяют создавать новые препараты с уникальными свойствами. Роль в этом процессе ученых – исследователей и мыслителей первостепенна. В этом случае истина находится мудрыми людьми, а не рождается в групповом обсуждении. Отсюда предположение – чем образованней и опытней человек, тем он мудрее и ближе к истине. Поэтому сила организации определяется уровнем квалификации каждого ее работника, занимающегося своей задачей. Сам факт назначения сотрудника на определенную позицию означает, что ему доверена «вотчина», в которой он уже является или будет экспертом. Попытка дать информацию или совет извне в этом случае воспринимается как угроза доверию и статусу эксперта и вызывает дискомфорт у обеих сторон коммуникации.

Если не учитывать эти базовые представления, то можно продолжать безуспешно настаивать на передаче информации или выбрать еще один неправильный способ. Например, кто-то исходя из своего опыта, мог бы в этой ситуации предположить, что топ-менеджеры компании считают незначительными любые задания, не исходящие от CEO, и попытаться переслать информацию по электронной почте, поставив в копию CEO организации, или запросить поддержку CEO для «спуска» информации вниз.

В данном кейсе консультант выбрал другой способ – он стал «экспертом» в глазах руководителей компании. Проведя интервьюирование руководителей, консультант смог показать собственные знания, продемонстрировать наличие полезной информации и вызвать, таким образом, запрос на ту информацию, которую собирался передавать.

\*\*\*\*\*

«Новичок», попадающий в организацию, постепенно начинает вести себя в соответствии с базовыми представлениями организационной культуры.

Происходит это как на интуитивном, так и на эмпирическом уровне. Выходя за рамки базовых представлений, он будет чувствовать на себе «давление» со стороны организации, направленное на изменение его поведения. И чем сильнее «новичок» нарушает базовые представления, тем в большей степени он ощущает на себе давление и, как следствие, психологический дискомфорт.

Базовые представления организации могут войти в жесткое противоречие с представлениями индивида, которые он усвоил до этого (в семье, обществе, других организациях). В этом случае высокий уровень психологического дискомфорта заставит индивида либо изменить (адаптировать) свои представления, либо уйти из организации. Понять ощущения человека в этой ситуации можно, вспомнив свой личный опыт, если вам приходилось бывать в совершенно чуждой вам компании людей.

Попытка изменить базовые представления культуры, т.е. разрушить их и усвоить вместо них что-то новое, также сопряжена с психологическим дискомфортом, но только коллективным, у всех членов организации. Поэтому организация, как социальная система, склонна игнорировать или искажать информацию, приходящую извне и не стыкующуюся с базовыми представлениями культуры. Например, информацию о приближающемся кризисе. Таким образом проявляется функция организационной культуры, направленная на защиту социальной стабильности внутри организации.

### **Причины внимания к организационной культуре в менеджменте**

Исходя из рассмотренной нами модели организационной культуры, становится понятно, что культура влияет на все основные части и процессы в организации. С одной стороны, культура фиксирует и отображает стратегию, технологию, структуры и процессы управления, сформированные в организации. С другой стороны, организационная культура влияет на результаты, которые могут быть получены с помощью

похожих стратегий, технологий, структур и т.п. в разных организациях. Достаточно вспомнить какие разные результаты получают с помощью близких технологий и структур такие компании как «Тойота», «ДжиЭм», совместное предприятие «ДжиЭм-АвтоВАЗ» (производящее внедорожники «Шеви-Нива») и сам «АвтоВАЗ».

Таким образом, в современном менеджменте организационную культуру, позволяющую добиваться отличных от конкурентов результатов, рассматривают как *одно из важнейших конкурентных преимуществ* (подробнее это будет обсуждаться в Теме 2). А т.к. скопировать организационную культуру невозможно, то в отличие от технологических преимуществ, рано или поздно копируемых конкурентами, организационная культура может быть долгосрочным конкурентным преимуществом. В последнее время ведущие компании рассматривают организационную культуру как один из важнейших нематериальных активов [2].

Другой причиной внимания к организационной культуре является ее свойство *направлять поведение сотрудников организации, снижая необходимость использования формальных механизмов контроля*. В связи с этим свойством часто употребляется понятие силы организационной культуры. Сила организационной культуры состоит в цельности системы базовых представлений и в количестве сотрудников, разделяющих их. Сильные организационные культуры позволяют проводить эффективное расширение организации, относительно быстро добиваться единых стандартов работы в новых подразделениях и филиалах.

Еще одной очень важной причиной внимания к организационной культуре является ее естественное свойство консервативности. Организационная культура защищает социальную стабильность внутри организации. Информация, приходящая извне и изнутри организации, воспринимается сотрудниками через культурный фильтр. Базовые представления культуры

не осознаются членами организации, попытка их изменения связана с сильным психологическим дискомфортом. Поэтому организационная культура *может осложнять проведение организационных изменений*. Во многих случаях организационная культура является основной причиной неудач реформирования организаций. По этой же причине тема организационной культуры является обязательной для курсов «Управление организационными изменениями».

Особое внимание вопросам организационной культуры уделяют в мультинациональных компаниях. Уже в самом определении «мультинациональная компания» заложена проблема *совместимости национальных культур* тех стран, представители которых работают в компании. Кроме того, в практике крупных мультинациональных компаний обычным являются сделки по слиянию и поглощению других компаний. В этом случае встает *проблема интеграции культур* присоединенных компаний.

### **Краткие выводы к теме**

- Организационная культура вырабатывается постепенно в процессе научения организации.
- Базовые представления организационной культуры – это «карта реального мира» по версии организации, организация неосознанно действует в соответствии с ней.
- Люди, приходящие в организацию, постепенно начинают вести себя в соответствии с организационной культурой или чувствуют дискомфорт и давление со стороны организации.
- Организационную культуру трудно изменить, т.к. она разделяема, не осознается и устойчива к воздействию извне и изнутри организации.

- Разрушение базовых предположений организационной культуры создает сильную тревогу и внутренний дискомфорт у членов организации.
- Вопросам организационной культуры в менеджменте уделяется повышенное внимание т.к.: организационная культура может быть долгосрочным конкурентным преимуществом и нематериальным активом, может снизить потребность в инструментах формального контроля, но в то же время может препятствовать проведению организационных изменений.
- Особая важность организационной культуры для мультинациональных компаний является следствием их работы в разных национальных и бизнес культурах, участием в сделках слияний и поглощений.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, глава 9.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, глава 18.
4. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001, глава 1.

#### **Практические задания:**

1. Групповое обсуждение различий организационных культур на примере известных организаций (например, университетов).
2. Анализ влияния организационной культуры на деятельность компании на примере кейса.

## **Тема 2. Организационная культура в контексте стратегии компании и стратегического управления.**

Между стратегией организации, стратегическим управлением и организационной культурой существует взаимосвязь. Это, что называется «установленный наукой факт», подтвержденный многочисленными исследованиями по стратегическому менеджменту. Обзор и анализ теоретических работ, доказывающих взаимосвязь организационной культуры, стратегии и стратегического управления, выходит за рамки нашего курса (интересующимся можно рекомендовать книгу Г. Минцберга «Школы стратегий», в которой сделан подробный обзор теоретических работ по организационной культуре в контексте стратегического управления [2, глава 9]). Гораздо больший практический интерес представляют следующие вопросы:

- В каких случаях организационная культура является стратегически важным ресурсом?
- Влияет ли и как организационная культура на формирование стратегии? Свободна ли организация в стратегическом выборе?
- Как влияет организационная культура на стратегическое управление?
- Как влияет организационная культура на проведение стратегических изменений в организации? Как учесть влияние культуры при проведении стратегических изменений?
- Возможно ли изменить организационную культуру в случае серьезных стратегических изменений?

### **Организационная культура как стратегический ресурс**

Стратегическим ресурсом, называют такой ресурс, который обеспечивает организации долгосрочное преимущество перед конкурентами.

Стратегический ресурс должен быть ценным, редким (пользующимися большим спросом), неповторимым и незаменимым.

Организационная культура как ресурс обладает свойством неповторимости. Степень этой неповторимости значительно выше, чем у любой самой современной технологии. Действительно, организационная культура отражает характерные только для данной организации способы социального взаимодействия и использования различных технологий. Более того, как было рассмотрено в первой главе, организационная культура не осознается ее носителями, ее происхождение не до конца понятно даже основателям бизнеса. А как воспроизвести то, что не понятно?

Поэтому организационную культуру практически невозможно скопировать или купить. Как показывает практика, переход руководителей или даже целой команды в конкурирующую организацию не позволяет воспроизвести культуру, носителями которой являются «варяги».

Однако если рассматривать другие характеристики стратегического ресурса – ценность, редкость и незаменимость, то можно сделать вывод, что уникальная организационная культура может способствовать или не способствовать повышению эффективности организации, быть или не быть привлекательной для рынка и потенциальных сотрудников. *Т.е. организационная уникальность не равна стратегическому преимуществу.*

Таким образом, организационная культура является стратегическим ресурсом в том случае, если она способствует повышению эффективности организации и является привлекательной как для клиентов, так и для потенциальных сотрудников (см. Дополнительные материалы 2.1).

\*\*\*\*\*

## Дополнительные материалы 2.1

Хороший пример развития организационной культуры как стратегического ресурса дает российская инвестиционно-финансовая компания «Тройка Диалог». В профессиональной среде о компании «Тройка Диалог» рассказывают много историй, ее часто используют как ориентир для сравнения. Известно, что основателю компании Рубену Варданяну удалось сформировать уникальную культуру, в чем-то напоминающую семью. Для компании характерны теплые человеческие взаимоотношения, частые контакты руководителей со всеми сотрудниками, высокая степень вовлеченности сотрудников в бизнес. В 2007 году Рубен Варданян принял решение распределить часть прибыли компании, составляющую внушительную сумму, среди давно работающих сотрудников компании, включая обслуживающий персонал. «Семейная» культура в компании «Тройка Диалог» сочетается с высоким профессионализмом и стремлением к лидерству, а также с хорошим деловым куражом. Сочетание плохо сочетаемого – высокой эффективности и «семьи», является уникальным для российского инвестиционного рынка. Для компаний этой сферы в России и за рубежом более характерны культуры профессионалов-индивидуалистов, ориентированных на результат любой ценой и на жесткую конкуренцию с коллегами. Такие культуры традиционно формировались и поддерживаются сегодня в большинстве лидирующих компаний отрасли.

Несмотря на то, что «Тройка Диалог» является «кузницей» высокопрофессиональных кадров для многих компаний, включая прямых конкурентов, компания на протяжении многих лет остается желанным местом для трудоустройства специалистов и талантливой молодежи. Таким образом, организационная культура компании «Тройка Диалог» позволяет ей добиваться отличных результатов, обеспечивать постоянный

приток лучших кадров, обладать уникальной невоспроизводимой внутренней средой и соответствующей репутацией.

\*\*\*\*\*

### **Влияние организационной культуры на формирование стратегии**

Как было показано в первой главе, организационная культура является результатом успешного решения организацией двух задач – адаптации к внешней среде и внутренней интеграции. Другими словами организационная культура формируется в результате поиска успешной стратегии и реализации принципов основателя организации. Упрощенно это можно было бы обозначить формулой «стратегия определяет организационную культуру».

Но, если иметь в виду, что организационная культура формирует коллективные мыслительные «фильтры» (или как их называют в литературе по менеджменту «карты реальности» по версии организации), то приходится признать, что организационная культура влияет на стиль мышления, восприятия и анализа информации и, в конечном итоге, на принятие стратегических решений. Т.е. в этом случае верна формула «организационная культура определяет стратегию».

Баланс в формуле «стратегия – организационная культура» является предметом постоянных обсуждений и споров между приверженцами разных направлений менеджмента. В классическом стратегическом менеджменте считается, что руководитель способен сделать самостоятельный и адекватный внешней и внутренней среде стратегический выбор. Другие школы менеджмента, такие как школы культуры и внешней среды [2], считают, что способность руководителя сделать адекватный стратегический выбор сильно ограничена влиянием организационной культуры и уже накопленным опытом.

Не вдаваясь в выяснение точности формул и определений, на практике необходимо учитывать два факта. Первый – культура организации действительно оказывает влияние на поиск и оценку информации и стратегический выбор, т.е. влияет на формирование стратегии. Руководители компании могут не воспринимать часть информации, трактовать факты в привычном ключе или не видеть все возможные альтернативы. Для преодоления этой проблемы компании приглашают консультантов по стратегии (не потому, что они такие умные, а потому, что они находятся вне культуры организации), а также менеджеров со стороны.

Второй факт, который необходимо учитывать, связан с первым – чем сильнее организационная культура, тем в большей степени она способствует формированию стратегических решений, ошибочность которых не чувствуется внутри организации и вполне очевидна для специалистов извне (см. пример компании Daimler Benz – Дополнительные материалы 8.1).

Один из ведущих российских специалистов по стратегическому менеджменту И.Б.Гурков<sup>3</sup> предлагает простой инструмент, который позволяет оценить влияние культуры на формирование стратегии в компании (см. Дополнительные материалы 2.2)

\*\*\*\*\*

Дополнительные материалы 2.2 [4, стр. 32-36].

Приведенный далее тест позволяет оценить приемлемость стратегических парадоксов (способов формирования стратегии) с точки зрения организационной культуры. Тест сделан на основе опросника по

---

<sup>3</sup> Гурков Игорь Борисович – доктор экономических наук, профессор ГУ-ВШЭ, член Экспертного совета Президентской программы подготовки кадров, лауреат Первой премии за лучшую программу по общему и стратегическому менеджменту конкурса РАБО и НФПК. Возглавляет созданную им Лабораторию организационного развития ГУ-ВШЭ. Автор многочисленных работ по стратегическому менеджменту и адаптации российских фирм к рыночным условиям.

методологии Г.Хофштеда, использовавшейся для оценки национальных культур (подробнее об этом вы можете прочесть в Дополнительных материалах 7.1 данного курса).

Тест позволяет рассчитать показатели, которые могут быть использованы для оценки организационной культуры:

- Показатель *избежания неопределенности* – характеризует степень дискомфорта, тревоги, страха, который испытывают люди перед неизвестными или неопределенным обстоятельствами. Показатель характеризует также отношение человека к риску, к конкуренции в коллективе, к установленным правилам.
- Показатель *соревновательности* – характеризует склонность к соревновательности, конкуренции с коллегами. Высокая соревновательность подразумевает и терпимое отношение к неопределенности.
- Показатель *«стратегической» ориентации* – характеризует кратко- или долгосрочную ориентацию человека в компании.
- Показатель *дистанции власти* – характеризует ту степень, в которой люди, не имеющие власти или имеющие малую власть, согласны с тем, что власть в обществе (организации) распределяется неравномерно.
- Показатель *индивидуализма* – характеризует установку поведения «индивидуализм-коллективизм».

Рассчитать показатели вы можете с помощью теста (таблица 2.1) и ключа к нему. Сравнить показатели вы можете с данными, приведенными в таблице 2.2 или в таблице 7.1 (при сравнении с данным таб. 7.1 необходимо иметь в виду, что аналогом показателя соревновательности является показатель мужественности, а показателю «стратегической» ориентации соответствует показатель долгосрочности).

Заполнить тест можно самостоятельно. К заполнению теста можно привлечь всех или нескольких руководителей вашей организации, тогда вы сможете рассчитать усредненные показатели (точнее характеризующие организационную культуру вашей компании) и показатели по группам (позволяющие понять согласованность мнений менеджеров).

При анализе полученных показателей следует учитывать следующие закономерности:

- Чем выше показатель избегания неопределенности, тем в большей степени менеджер (заполнивший тест) склонен видеть стратегию как аналитический, структурированный процесс.
- Чем выше показатель «стратегической» ориентации, тем в большей степени менеджер видит реализацию стратегии как выполнение запланированных действий и стремление к заранее установленным целям (интерпретация этого показателя аналогична интерпретации показателя избегания неопределенности).
- Чем выше показатели индивидуализма и соревновательности, тем выше интуитивная составляющая в разработке и реализации стратегии.
- Чем выше показатель дистанции власти, тем больше сотрудники организации всех уровней склонны рассматривать стратегию как исключительную деятельность высшего менеджмента и подчиняться указаниям сверху, меняя привычный образ действий.

**Табл. 2.1 Тест оценки организационной культуры по методике Г.Хофштеда**

[4, с. 32-36]

**Представьте себе идеальное место работы.**

**При выборе идеальной работы, насколько важным для вас будет следующее...**

(пожалуйста, обведите кружком цифру, наилучшим образом выражающую вашу точку зрения по каждому из 8 пунктов):

		Очень важно	Скорее важно, чем неважно	В одинаковой степени важно и неважно	Скорее неважно	Совершенно неважно
<b>1</b>	Иметь достаточно времени для семьи, для личной жизни	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Работать в хороших условиях (при достаточном освещении, в хорошо проветриваемом и просторном помещении и т.д.)	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Поддерживать хорошие деловые отношения с непосредственным начальником	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Не бояться потерять работу	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Работать с людьми, которые умеют сотрудничать	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Иметь такого начальника, который будет советоваться с вами, принимая то или иное решение	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Иметь хорошие возможности продвижения по службе	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Иметь достаточно разнообразную работу с элементами риска	1	2	3	4	5

**А вне работы, в вашей частной жизни, насколько важны для вас следующие черты**

(дайте ответ по каждому из 4 пунктов):

		Очень важно	Скорее важно, чем неважно	В одинаковой степени важно и неважно	Скорее неважно	Совершенно неважно
<b>9</b>	Личная уравновешенность и стабильность	1	2	3	4	5
<b>10</b>	Бережливость	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Настойчивость (упорство)	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Уважение традиций	1	2	3	4	5

<b>13</b>	<b>Как часто вы нервничаете на работе, испытываете напряжение?</b> (обведите правильный ответ)
	1. Никогда
	2. Очень редко
	3. Время от времени
	4. Часто
	5. Постоянно

<b>14</b>	<b>Как часто, судя по вашему опыту, подчиненные боятся выразить несогласие с мнением вышестоящего начальника?</b> (обведите правильный ответ)
	1. Никогда
	2. Очень редко
	3. Время от времени
	4. Часто
	5. Постоянно

**В какой степени вы можете согласиться или не согласиться со следующими утверждениями?**

(пожалуйста, обведите кружком цифру, наилучшим образом выражающую вашу точку зрения по каждому из 6 пунктов):

		Очень важно	Скорее важно, чем неважно	В одинаковой степени важно и неважно	Скорее неважно	Совершенно неважно
15	Большинству людей можно доверять	1	2	3	4	5
16	Можно быть хорошим руководителем и не зная точных ответов на большинство вопросов, которые могут задать подчиненные	1	2	3	4	5
17	Нельзя допускать, чтобы у подчиненного было двое начальников	1	2	3	4	5
18	Конкуренция между сотрудниками обычно приносит больше вреда, чем пользы	1	2	3	4	5
19	Правила, принятые на предприятии, нарушать нельзя, даже если работник считает, что действует в интересах предприятия	1	2	3	4	5
20	Если человеку не везет в жизни, он сам виноват в своих неудачах	1	2	3	4	5

Ключ к тесту:

**Дистанция власти** = - 35 x Вопрос 3 + 35 x Вопрос 6 + 25 x Вопрос 14 – 20 x Вопрос 17 – 20.

**Избегание неопределенности** = 25 x Вопрос 13 + 20 x Вопрос 16 – 50 x Вопрос 18 – 15 x Вопрос 19 + 120

**Индивидуализм** = - 50 x Вопрос 1 + 30 x Вопрос 2 + 20 x Вопрос 4 – 25 x Вопрос 8 + 130

**Соревновательность** = 60 x Вопрос 5 – 20 x Вопрос 7 + 20 x Вопрос 15 – 70 x Вопрос 20 + 100

**«Стратегическая» ориентация** = 45 x Вопрос 9 – 30 x Вопрос 10 – 35 x Вопрос 11 + 15 x Вопрос 12 + 67

Таблица 2.2 Данные по показателям организационной культуры российской энергетической компании

Группы руководителей	Избегание неопределенности	Соревновательность	«Стратегическая» ориентация	Дистанция власти	Индивидуализм
Высшее управленческое звено	68.1	22.5	33.3	40.0	80.0
Руководители функциональных департаментов	77.5	17.1	27.6	36.3	64.4
Руководители корпоративных отделений (бизнес-единиц)	61.4	53.6	0.9	27.7	71.8
Среднее по всем опрошенным	67.5	36.2	16.7	33.4	72.0

Источник: Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учебное пособие. – М.: Дело, 2006. С. 36.

\*\*\*\*\*

### **Влияние организационной культуры на стратегическое управление**

Вопрос о том, как влияет организационная культура на стратегическое управление можно разбить на две части:

- существует ли соответствие между стратегией и организационной культурой,
- можно ли дать рекомендации относительно применимости или неприменимости тех или иных управленческих практик в условиях определенной организационной культуры?

Поскольку организационная культура формируется в процессе нахождения организацией работающих решений и подходов к ведению бизнеса (см. главу 1) соответствие между стратегией организации и организационной культурой должно наблюдаться. Тогда, если предположить, что существуют организации с одинаковыми стратегиями, то можно обнаружить одинаковые культуры?

Исследования американки Дж.Вудворд показали, что существует жесткая взаимосвязь между используемыми производственными технологиями и социальной системой организации (организационной культурой). Дж.Вудворд исследовала предприятия, использующие технологии мелкосерийного, крупносерийного и поточного производства. Оказалось, что социальные системы предприятий одной технологической стратегии идентичны, а предприятий различных технологических стратегий отличаются друг от друга. Однако в дальнейшем исследователями было опровергнуто предположение о том, что технологии жестко определяют социальную систему организации.

Если рассматривать российские ритейловые сети, то можно обнаружить, что они используют практически одинаковые технологии, оборудование и управленческие подходы. Но все-таки их нельзя назвать идентичными по организационной культуре. Вспомните ваши ощущения от посещения «Копейки», «Пятерочки», «Перекрестка» или «Седьмого континента».

Так как ответить на вопрос существует ли соответствие между стратегией организации и организационной культурой?

Определенно существует тяготение организаций, использующих определенные технологии и стратегии, к определенным культурам. На эту мысль наталкивают типологии организационных культур, предложенные разными исследователями (см. Дополнительные материалы 2.3). Но при этом в любой отрасли, среди прямых конкурентов можно найти организации с непохожими друг на друга организационными культурами. Например, компании Apple и Microsoft, российские нефтяные компании, компании Билайн и МТС.

\*\*\*\*\*

### Дополнительные материалы 2.3

Перед тем как рассматривать типологии организационных культур необходимо прояснить вопрос, что такое тип организационной культуры. Под типом организационной культуры подразумевается некая эталонная культура, в которой определенные характеристики доведены до предела в ущерб другим характеристикам. Другими словами типология – это модели, упрощающая анализ ситуации и не претендующая на абсолютную точность. Поэтому, когда мы говорим о принадлежности культуры некой организации к какому-то типу, мы подразумеваем ее похожесть на эталон. Определение степени похожести – дело субъективное.

Таблица 2.3 Профили организационной культуры, предложенные Т.Дилом и А.Кеннеди

Название культуры	<b>Жесткий подход</b>	<b>Много работаем/ хорошо отдыхаем</b>	<b>Поставить на карту свою компанию</b>	<b>Процесс</b>
Степень допустимого риска	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
Обратная связь от принятых решений	Быстрая	Быстрая	Медленная	Медленная

Типичные виды организаций, которые используют данную культуру	Строительные, косметические, медиа, предпринимательские, управление и консалтинг	Риелтерские, компьютерные, торговля (ритейл)	Нефтяные, авиакомпании, производители средств производства, архитектурные фирмы, инвестиционные банки, горнодобывающие и металлообрабатывающие, военные предприятия	Банки, страховые компании, коммунальные, фармацевтические, финансовые предприятия, правительственные учреждения
Как ведут себя люди, которые хорошо приживаются или приобретают репутацию героя	У них жесткие установки. Они индивидуалисты. Они признают риск – «или все, или ничего». Они суеверны.	Они прекрасно торгуют. Они, как правило, дружелюбны и располагают к себе. Они используют командный подход к решению проблем. Они не суеверны.	Они могут долгое время терпеть неопределенность. Они всегда перепроверяют свои решения. Они обладают хорошей технической подготовкой. Они уважают авторитеты.	Они очень осторожны и бережно относятся к доверенной работе. Они хорошо организованы и пунктуальны. Они внимательны к каждой мелочи. Они всегда следуют установленным правилам.
Привычки людей, которые хорошо приживаются или имеют репутацию героев	Они модно одеваются. Они живут в престижных районах. Они любят индивидуальные виды спорта. Они любят состязаться друг с другом в словесных поединках.	В одежде они избегают крайностей. Они живут в типовых домах. Они предпочитают командные виды спорта. Они любят выпить вместе.	Они одеваются сообразно своему положению в организации. Их жилищные условия также соответствуют их положению. Они любят такие виды спорта, как гольф. Старшие члены организации играют роль наставника по отношению к младшим.	Они одеваются соответственно положению в организации. Они живут в квартирах или скромных домах. Они любят такие виды спорта, в которых можно наслаждаться процессом: бег, плавание. Они любят обсуждать различные письменные документы.

Сильные стороны сотрудников/ культуры	Они могут быстро делать дело.	Они могут в короткие сроки выполнить большой объем работы.	Они могут делать изобретения и открытия научного характера.	Они приносят на рабочее место порядок и организованность.
Слабые стороны сотрудников/ культуры	Их ничему не учат прошлые ошибки. Все в организации имеет краткосрочный характер. Они игнорируют ценность сотрудничества.	Они ищут быстрые одноразовые решения. Их задачи рассчитаны на короткие сроки. Они больше настроены на действия, чем на решение проблем.	Они очень медленно выполняют задания. Их организации подвержены краткосрочным колебаниям экономического характера.	В таких организациях часто возникают проблемы, связанные с оборотными средствами. Много бюрократической волокиты. Инициатива подавляется. Сотрудники долго выполняют утомительные задания.

Источник: Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, с. 571



Источник: адаптировано из Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001, с. 67

Рис. 2.1 Рамочная конструкция конкурирующих ценностей и соответствующие типы организационных культур, предложенные К.Камероном и Р.Куинн

<p><b>КЛАН</b>  <b>Тип лидера:</b> пособник, воспитатель, родитель  <b>Теория менеджмента:</b> участие укрепляет преданность делу  <b>Критерии эффективности:</b> сплоченность, моральный климат, развитие человеческих ресурсов</p>	<p><b>АДХОКРАТИЯ</b>  <b>Тип лидера:</b> новатор, провидец, предприниматель  <b>Теория менеджмента:</b> новаторство вынашивает новые ресурсы  <b>Критерии эффективности:</b> творчество, рост, результат на передовом рубеже, прорыв</p>
<p><b>ИЕРАРХИЯ</b>  <b>Тип лидера:</b> координатор, наставник, организатор  <b>Теория менеджмента:</b> контроль способствует рентабельности  <b>Критерии эффективности:</b> рентабельность, своевременность, гладкое функционирование</p>	<p><b>РЫНОК</b>  <b>Тип лидера:</b> жесткий надсмотрщик, соперник, производитель  <b>Теория менеджмента:</b> конкуренция способствует продуктивности  <b>Критерии эффективности:</b> рыночная доля, достижение цели, поражение конкурентов</p>

Источник: адаптировано из Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001, с. 81

Рис. 2.2 Описание типов организационных культур в соответствии с конкурирующими ценностями

Таблица 2.4 Типы и основные характеристик культур компаний, выделенные Р.Гэлэгером

Тип организационной культуры	Основные характеристики
Компания-стратег (достижение превосходства в управлении)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• За всем, что делается, стоит определенная система</li> <li>• Один ясный и четкий основной принцип определяет текущую деятельность</li> <li>• Оценка сотрудников по достижению поставленных в области качества и сервиса целей</li> </ul>

Компания-мотиватор (создание позитивной рабочей обстановки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хорошее обращение с работниками стоит на первом месте</li> <li>• Большие полномочия и свобода действий для сотрудников, работающих непосредственно с клиентами</li> <li>• Многообразии должностей, уважение ко всем должностным позициям</li> </ul>
Компания-тимбилдер (построение команды)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектная работа, вовлечение в проекты многих департаментов</li> <li>• Четкие процедуры рекрутмента с активным участием трудового коллектива</li> <li>• Выстраивание внутренних клиентских отношений и оценка сотрудников по качеству внутреннего сервиса</li> </ul>
Динамичные компании (создание гибких структур)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение правил в угоду быстроте реакции на рыночные возможности и действия конкурентов</li> <li>• Стремление к лидерству в применении новых технологий</li> <li>• Стремление к лидерству в исследовании и понимании рынка</li> </ul>
Компании-борцы за потребителя (превосходство в обслуживании клиентов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Превосходное обслуживание клиентов как результат определенного подхода, методики и стиля поведения</li> <li>• Активная самооценка и потребление собственных продуктов и услуг</li> <li>• Тщательное изучение покупок, вкусов и удовлетворенности клиентов</li> </ul>
Компании- пассионарии (ведение бизнеса как образа жизни)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поощряют деятельность людей, нацеленную на личностный рост и саморазвитие, в том числе вне основного места работы</li> <li>• Активно используют профессионализм и таланты сотрудников в общественно полезной деятельности</li> <li>• Работа на любой должности, в том числе самой рядовой, рассматривается как профессия</li> </ul>
Лидерство через визионерство (лидерство в поисках высоких целей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опора на лидеров, выращенных в организации</li> <li>• Представление о настоящем и будущем компании («Большая картина») в центре внимания всей организации</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частое общение руководителей компании со всеми сотрудниками</li> </ul>
--	---

Источник: адаптировано из Гэлэгер Р. Душа организации. / Пер. с англ.. – М.:Издательство «Добрая книга», 2006.

\*\*\*\*\*

**Сопротивление стратегическим изменениям со стороны организационной культуры, возможность управления изменениями**

Учет влияния организационной культуры на стратегическое управление/стратегические изменения

\*\*\*\*\*

Дополнительные материалы 2.4



Рис. 2.3 Модель «магический треугольник организации»



Рис. 2.4 Модель управления (организации) «7-С» Т.Питерса, Р.Уотермана

Табл. 2.5 Расшифровка элементов модели «7-С»

<b>Элементы управления</b>	<b>Характеристики элементов</b>
Стратегия	Описание стратегии компании
Структура	Описание организационной схемы
Системы и процедуры	Описание работающих процессов и процедур
Состав персонала	«Демографическое» описание категорий персонала
Стиль	Описание стиля управления топ-менеджеров компании
Сумма навыков	Способности, отличающие персонал и компанию в целом
<i>Совместно разделяемые ценности</i>	<i>Важнейшие разделяемые сотрудниками ценности или основополагающие концепции</i>

\*\*\*\*\*

## Возможность изменения организационной культуры

### Краткие выводы к теме

- Организационная культура вырабатывается постепенно в процессе научения организации.

### Рекомендуемая литература:

1. Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000, глава 9.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, глава 18.
4. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учебное пособие. – М.: Дело, 2006. глава 1.
5. Гэлэгер Р. Душа организации. / Пер. с англ.. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006.
6. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001, глава 3.

### Практическое задание:

1. Анализ влияния организационной культуры на стратегическое управление на примере кейса.

### **Тема 3. Развитие организации и формирование организационной культуры.**

Этапы формирования организационной культуры. Механизмы внедрения основ организационной культуры, первичные и вторичные механизмы. Внимание лидеров, ролевое моделирование, объективные критерии распределения ресурсов и вознаграждения, организационные системы и процедуры, обычаи, ритуалы, мифы и другие механизмы внедрения основ организационной культуры. Эволюционное изменение организационной культуры. Теория жизненных циклов организации, модель И. Адизеса. Изменение типа культуры в соответствии с моделью К. Камерона и Р. Куинна.

Для понимания возможностей управления организационной культурой в организациях необходимо различать несколько понятий – этапы развития организации, формирования

Табл. 3.1 Первичные механизмы формирования и вторичные механизмы закрепления основ организационной культуры

<b>Первичные механизмы внедрения основ организационной культуры</b>	<b>Вторичные механизмы формализации и закрепления</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры</li><li>• Поведение лидеров в кризисах</li><li>• Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов</li><li>• Ролевое моделирование, обучение и наставничество</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Структура и устройство организации</li><li>• Организационные системы и процедуры</li><li>• Организационные обычаи и ритуалы</li><li>• Дизайн офисов – внутри и снаружи</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объективные критерии вознаграждения и статуса работника</li> <li>• Объективные критерии при найме, отборе, продвижении и увольнении работника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях</li> <li>• Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений</li> </ul>
---	---

Источник: Э.Шейн, Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб.: Питер, 2002. С. 202

\*\*\*\*\*

### Дополнительные материалы 3.1

Теория жизненных циклов – один из современных и широко распространенных взглядов на природу развития организации. Теория жизненных циклов рассматривает развитие организации как некий аналог развития живых организмов (их взросления и старения) и во многом запрограммированный процесс. В соответствии с этой теорией организация проходит в своем развитии определенные этапы, в ходе которых меняется логика ее развития и тип стратегии. Наиболее известные интерпретации теории жизненных циклов разработали Л.Грейнер и И.Адизес.

Теория жизненных циклов хорошо согласуется с концепцией развития организационной культуры Э.Шейна. Это можно показать на примере версии теории жизненных циклов, предложенной Ицхаком Адизесом<sup>4</sup>.

В соответствии с концепцией И.Адизеса предпринимательская организация, действующая в условиях динамичной среды, проходит в своем развитии 9 этапов (см. рис. 3.1). Молодая организация в противовес «стареющей» более гибка и способна реагировать на изменения внешней

<sup>4</sup> Доктор Ицхак Адизес – один из самых авторитетных специалистов современного менеджмента. Автор многочисленных работ, переведенных на десятки языков, преподает в нескольких университетах. Является основателем и директором Adizes Institute в Лос-Анджелесе.

среды, но при этом недостаточно контролируема и плохо управляема. По мере развития, а затем «старения», организация теряет гибкость, но одновременно повышает внутренний контроль и управляемость.

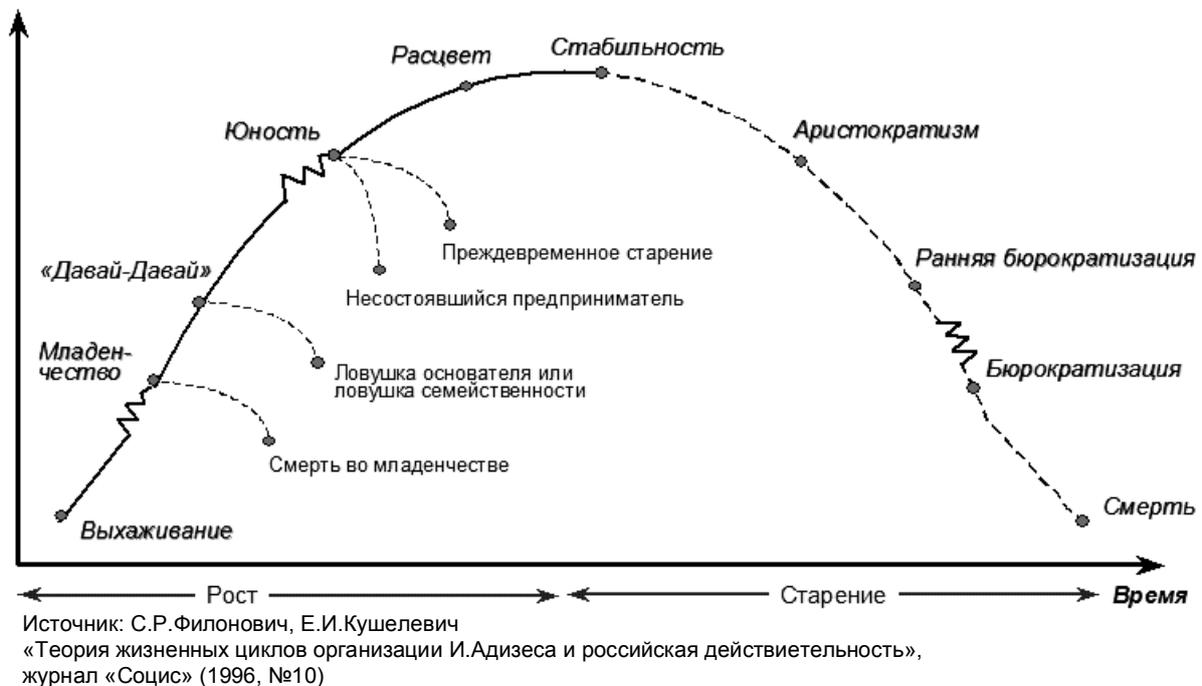


Рис. 3.1 «Кривая» развития организации в соответствии с теорией жизненных циклов И.Адизеса

На каждом этапе развития организация сталкивается с характерным для этого этапа набором проблем:

- На этапе «Выживания» - с проблемой приверженности предпринимателя идеи создания организации;
- На этапе «Юности» - с той же проблемой приверженности предпринимателя, но уже созданной организации, а также с проблемой нехватки финансовых средств для обеспечения деятельности организации;

- На этапе «Давай-давай» или «Быстрого роста» (на котором операции и доходы молодой организации быстро растут) – с проблемой необоснованного расширения видов деятельности;
- На этапе «Юности» - с проблемой отсутствия или недостатка делегирования полномочий, неразвитости организационной структуры и процедур управления;
- На этапе «Расцвета» - с проблемой балансирования между получением прибыли и сохранением предпринимательских способностей;
- На этапе «Стабильности» - проблем как таковых нет, это условная точка перегиба кривой развития, в которой организация смещает баланс «стабильность операций – предпринимательская активность» в пользу стабильности и начинает «стареть»;
- На этапе «Аристократизма» - с проблемой смещения внимания внутрь организации в ущерб ориентации вовне, а также с проблемой повышенного внимания к форме, а не сути деятельности;
- На этапах «Ранней бюрократизации» и «Бюрократизации» - с проблемой избыточной формализации деятельности и потери связи с клиентами и рынком.

Описанные для каждого этапа проблемы, названные И.Адизесом «болезнями роста», заставляют организации искать соответствующие решения и изменяться. Удачные решения и приобретенный опыт защищают организацию от рецидивов «болезней роста» (создают иммунитет). Нерешенные проблемы переходят в разряд «организационных патологий» и могут привести к преждевременной смерти организации.

В работах И.Адизеса [2, 3, 4] дан подробный анализ «болезней роста» и возможных решений для их преодоления. Анализ жизненных циклов с точки зрения развития организационной культуры показывает, что:

- На этапах «младенчества» - «юности» происходит формирование и эволюционное изменение организационной культуры, т.к. в этот

период происходит активный рост организации, поиск работающих стратегий и решений. В этот период постепенно изменяются и усложняются взгляды основателя организации на ведение бизнеса, расходятся совладельцы и партнеры. Организация набирает и увольняет большое количество сотрудников, возникает множество конфликтов, принимаются прецедентные решения.

- На этапах «расцвета» - «стабильности» в организации окончательно формируются структуры и процедуры, закрепляющие основы организационной культуры, происходит выход собственников из управления организацией, формируется институт наемных менеджеров. Организационная культура достигает пика своей силы. Изменения могут быть связаны с новыми крупными проектами и направлениями деятельности, формирующими субкультуры.
- На этапах «аристократизма» - «бюрократизации» - организационная культура не меняется, т.к. организация закончила процесс научения и развития (по крайней мере, связанный со внешней средой организации). Поведение организации может приобретать новые черты – сухого формализма, высокомерия, организационной паранойи (поиска врагов и виноватых). В потенциале эти черты могут стать частью культуры организации, однако скорее произойдет разрушение и смерть организации. Пройдя разрушение, организация может измениться и соответствующим образом изменить культуру, однако это уже будет новая организация (не в смысле новых сотрудников и нового бизнеса, а в смысле возврата к поиску работающих решений и организационному научению).

Нетрудно заметить, что первый описанный период соответствует выделенному Э.Шейном периоду основания и раннего развития

организации (см. рис. 3.2). Второй – среднему возрасту организации, а третий – стареющей организации.



Рис. 3.2 Соответствие между концепцией развития организационной культуры, предложенной Э.Шейном, и теорией жизненных циклов, предложенной И.Адизесом

\*\*\*\*\*

**Рекомендуемая литература:**

1. Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ Пер. с англ. под науч. ред. А.Г.Сефаряна. – СПб.: Питер, 2007.
3. Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность / Социс, 1996, № 10, С. 63-71.

4. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. / Под ред. О.С.Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. С. 304-320.
5. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001, глава 3.

**Практические задания:**

1. Анализ этапа развития организации и механизмов формирования организационной культуры на примере организаций, в которых работают слушатели (самоанализ и групповое обсуждение результатов).

## **Тема 4. Роль лидера организации в развитии организационной культуры.**

Формирование и передача видения и ценностей лидером. Области внимания лидера, стиль и последовательность принятия решений. Поведение лидеров в кризисных ситуациях. Интерпретация поведения лидера последователями.

Лидерство в организации, тип власти и организационная культура. Лидеры организации как трансляторы норм и ценностей организации. Концепция эмоционального интеллекта.

Влияние организационной культуры на лидеров в зрелых организациях. Лидер как агент изменений в организации.

\*\*\*\*\*

### Дополнительные материалы 4.1

#### **«Евросеть» – как культурное явление российского бизнеса<sup>5</sup>**

##### Общая информация о компании

Компания «Евросеть» - крупнейший в России продавец сотовых телефонов и аксессуаров. В 2005 году компания была представлена более 1200 салонами и достигла оборота более чем \$1 млрд. «Евросеть» является одной из крупнейших розничных сетей России («Т»). Компания «Евросеть» растет быстрее всех конкурентов, темпами опережающими темп роста самого рынка. Вместе с тем, темп роста рынка постепенно замедляется. Компанией владеют Тимур Артемьев и Евгений Чичваркин.

---

<sup>5</sup> Источник: адаптировано из Зиньковский К.В., Материалы к курсу «Управление организационными изменениями», ГУ-ВШЭ, 2008.

*В кавычках даны отрывки из интервью Евгения Чичваркина корреспонденту «Ъ» Дмитрию Захарову («Ъ-Телеком» от 03.03.2004).*

Из истории компании

По словам Евгения Чичваркина до прихода в бизнес салонов связи он торговал водкой, ликером «Амаретто», заколками для волос, видеокассетами, джинсами, шоколадными яйцами, легинсами, ремнями, трусами, косметикой, подтяжками, кроссовками, обувью, лезвиями, сигаретами...

«...друг меня пригласил поднять салон связи, в котором он участвовал. Это был Тимур Артемьев, нынешний акционер компании... В 1996 году я пришел работать в ООО, которое через два месяца взяло название «Евросеть». Я покинул его в марте 1997 года, а 2 апреля 1997 года появилась компания с тем же составом учредителей, который есть сейчас, с тем же названием»

«Сразу было открыто 2 салона – в «Электронике» на Ленинском и в Георгиевском переулке»

«11 салонов у нас стало через 3 года»

«Спустя еще 5 лет... салонов стало почти 1200»

О стратегии и тактике компании

Компания «Евросеть» приобрела на рынке особую известность: хулиганские выходки, конфликты с операторами связи и производителями оборудования, «голый» промо и, конечно, эпатажный генеральный директор.

Первым был хулиганский рекламный слоган компании – «Евросеть – цены просто...»

Затем был скандал в Москве – раздача телефонов голым покупателям в салоне на Тверской. В голых покупателях недостатка не было, на улице образовалась толпа зевак, вмешалась милиция...

«Вчера компания «Евросеть» провела эпатажную акцию в городе Уфе, где при погоде в  $-15^{\circ}$  на улице представители компании поставили бочку, в которой была вода  $+4^{\circ}$ , и за 50% скидку на сотовый телефон в эту бочку надо было залезть»

В свое время был скандал с «Би Лайном», который отказался сотрудничать с «Евросетью». Причина скандала давно забыта, сотрудничество восстановлено, а сам скандал запомнился только благодаря брендам его участников.

Компания «Евросеть» позиционируется как магазины с низкими ценами, таковыми не являясь. «Средняя температура по больнице у нас все равно ниже. В низкие цены играет сейчас весь рынок».

«Евросеть» осуществляет агрессивную региональную экспансию. Впрочем, местные компании отвечают взаимностью. «Совсем недавно в Волгограде бомбили наши салоны. Ночью приезжали и бомбили. Камнями, палками. Разбомбили 8 салонов... Мы в ответ на эти действия установили в рознице закупочные цены – отдавали телефоны за ту же сумму, которую сами платили производителям при закупке. Из Волгограда мы выкачивали по \$150 тыс. в день».

О корпоративной культуре

Генеральный директор на публике появляется в цветных пиджаках. Отлично выступает перед любыми аудиториями.

В офисе «Евросети» висят картины – «Улыбающийся волк», «Вакуум заполняется говном», «Изгнание Иисуса из гипермаркета».

«Устраиваете соцсоревнования на производстве, зарплату повышаете?»

- Устраиваем капсоревнования...Но зарплату не повышаем. Зарплата у наших продавцов равна нулю. Все, что они получают, - это процент от продаж. А вот лучшим еще достаются призы. 20 лучших продавцов телефонов Motorola едут, к примеру, в Германию и счастливо бухают за счет «Евросети»... [Один победитель регионального конкурса по продаже определенных телефонов] прикольную, надо сказать, сумму человек получил...- машину поменял. Однако эти капсоревнования – как гомеопатия при оторванной ноге.

- Никто не хочет работать. В Удмуртии, например, массовый характер это приобрело. На собеседовании продавец за 8 тыс. рублей соглашается вообще на все. Начинается работа, по зарплате получается в 2 раза больше. Декабрь, напряженное время, приходится целые сутки пахать. И когда после недели такого графика начальник просит всех выйти на работу, ему говорят: нет, мы так работать не будем, у нас семья, дети. У продавца этого получается в месяц заработать \$600, а то и \$700, но ему уже не нужны деньги. Холодильник набит и достаточно.

- В Мурманске продавцы попросили двойную оплату за время работы в полярную ночь. Мы сказали: «Хорошо, но только в полярный день мы будем вам платить в два раза меньше».

О проблемах компании

«Назовите, пожалуйста, самую большую трудность, с которой сталкивается сейчас ваш бизнес. Есть такая проблема вообще?»

- Есть, уверенно отвечает Чичваркин. – Кадры. Серьезнее проблемы, чем проблема с людьми, которые работают в компании, в России просто нет. Особенно если компания растет быстро. Низкая культура младшего персонала, тех же продавцов. И низкая квалификация менеджмента, который занимает в компании средние и высшие руководящие посты.

- Слабая подготовленность персонала снижает уровень обслуживания, принятый в компании. Очень многие клиенты разворачивают наш персонал. Самое жуткое, что может быть в клиенте, - это нетребовательность. Если бы покупатель уходил из грязного салона, отворачивался от хамоватого продавца, весь город был бы как пряничный домик. Все было бы чисто и красиво, с улыбками, как в Гонконге. А так есть товар, который продает сам себя, и есть обезьяны, выписывающие чеки.

- В салонах должно быть весело...Суровые рожи с глазами, уставленными в пол, - это плохо».

О планах компании

Дальнейший рост, повышение стоимости среднего чека, повышение качества обслуживания, первичное размещение акций.

Мало найдется в российском бизнесе владельцев и топ-менеджеров компаний, так откровенно и образно рассказывающих о своем бизнесе и ценностных установках, как Евгений Чичварки. Сделав небольшие усилия, вы сможете обнаружить в Интернете массу интервью и статей о компании «Евросеть» и ее основателях. Попробуйте на основании представленного материала и материалов, найденных самостоятельно, дать ответы на вопросы об организационной культуре этой компании и роли лидера в ее формировании:

1. Каким образом влияет лидер компании на формирование организационной культуры?
2. Отражает ли организационная культура компании «Евросеть» ценностные установки Е.Чичваркина?
3. В чем могут состоять ценности компании:
  - касающиеся клиентов – как, исходя из них, привлекать клиентов и как работать с клиентами,

- касающиеся конкуренции и конкурентов – как конкурировать,
- касающиеся управления людьми и успешных управленцев – кому доверить управление и как управлять,
- касающиеся работников – кого и как нанимать, почему люди работают и как их стимулировать.

4. Оказывает ли публичная активность лидера влияние на организационную культуру компании?

\*\*\*\*\*

### **Рекомендуемая литература:**

1. Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.
2. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. – М., 2000.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, глава 18.
4. Коттер Дж. Суть перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

### **Практические задания:**

1. Оценка собственного стиля лидерства.
2. Оценка роли лидера в формировании организационной культуры на примере кейса компании.

## **Тема 5. Изучение и методы диагностики организационной культуры.**

Вопросы и объекты изучения (диагностики) организационной культуры. Методы исследования организационной культуры: исторические и этнографические исследования, кейс-стади, групповой анализ и самоанализ, социологические исследования.

Дешифровка организационной культуры на основе анализа расхождения наблюдаемых артефактов и декларируемых ценностей.

Диагностика организационной культуры на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей (методика К. Камерона и Р. Куинна).

**Шаг 1.** Получение согласия на проведение группового анализа культуры

**Шаг 2.** Групповой анализ культуры

- Ознакомление с теорией корпоративной культуры (модель Шейна)
- Выявление артефактов (Что здесь происходит?)
- Выявление провозглашенных ценностей (Почему мы поступаем именно так? На каких ценностях основываются наблюдаемые артефакты?)
- Первичное определение коллективных базовых представлений (Может ли групповая система ценностей объяснить все артефакты?)

**Шаг 3.** Выявление позитивных и негативных культурных влияний

- Уточнение выявленных представлений
- Классификация представлений в зависимости от того, способствуют ли они намеченным изменениям или затрудняют их

**Шаг 4.** Определение важнейших культурных представлений для управления изменениями

- Какие представления являются важнейшими с точки зрения планируемых изменений
- Как именно они влияют на решение задач и достижение целей изменений

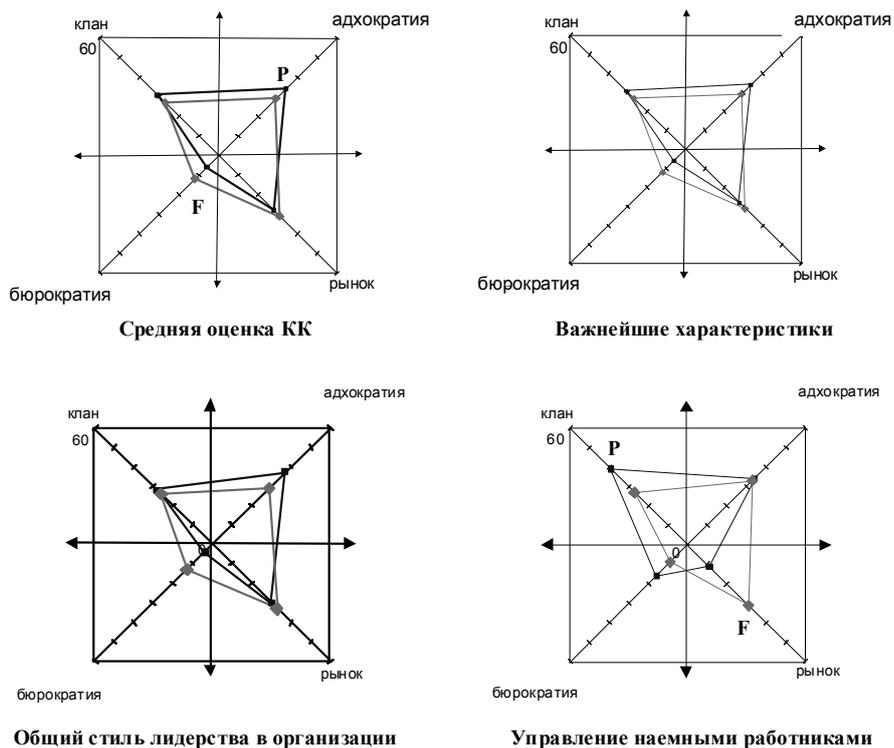
Источник: адаптировано из Э.Шейн, Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.

Рис. 5.1 Алгоритм дешифровки организационной культуры, предложенный Э.Шейном

- Наблюдения
- Итеративные интервью
- Групповые опросы
- Использование других источников культурологических данных
  - оргструктура
  - управленческие системы
  - мифы, легенды, истории
  - данные обследований и опросов

Источник: адаптировано из Э.Шейн, Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.

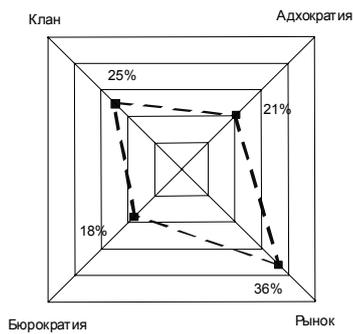
Методы, используемые для диагностики организационной культуры.



Источник: Зиньковский К.В., Материалы к курсу «Управление организационными изменениями», ГУ-ВШЭ, 2008

Рис. 5.2 Результаты диагностики организационной культуры компании X (Россия, отрасль профессиональных услуг) перед проведением масштабных изменений в организации.

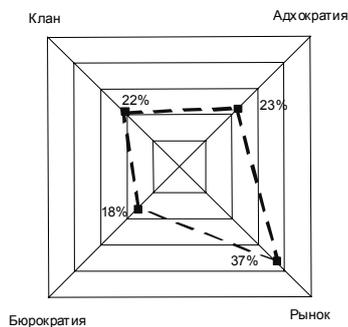
### Средняя оценка корпоративной культуры



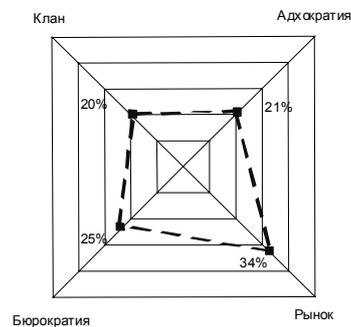
### Важнейшие характеристики



### Общий стиль лидерства



### Управление наемными работниками



Источник: Зиньковский К.В., Материалы к курсу «Управление организационными изменениями», ГУ-ВШЭ, 2008

Рис. 5.3 Результаты диагностики организационной культуры компании X через 2 года после проведения масштабных изменений в организации.

\*\*\*\*\*

### Дополнительные материалы 5.1

Американские исследователи в области управления К.Камерон и Р.Куинн проанализировали выявленные эмпирическим путем 39 индикаторов эффективности организаций. Анализ показал, что все индикаторы можно сгруппировать в двух главных измерениях: гибкость – стабильность, ориентация вовнутрь – ориентация вовне. Два выделенных измерения дают 4 квадранта и 4 соответствующих типа организационной культуры (см. рис. 5.4). Такой подход к типологизации организационной культуры

был назван исследователями рамочной конструкцией конкурирующих ценностей.



Источник: адаптировано из Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001, стр. 67

Рис. 5.4 Рамочная конструкция конкурирующих ценностей и соответствующие типы организационных культур, предложенные К.Камероном и Р.Куинн

Четыре типа организационной культуры, выделенные К.Камероном и Р.Куинном, в соответствии с рамочной конструкцией конкурирующих ценностей:

#### Иерархическая культура

Характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры - это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание

плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

#### Рыночная культура

Определяет тип организации, функционирующей как рынок, т.е., она ориентируется на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела.

Лидеры являются твердыми хозяевами и суровыми конкурентами. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки.

#### Клановая культура

Характеризуется разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Такие организации похожи скорее на большие семьи, чем на объекты экономической деятельности. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка – бригадная работа.

#### Адхократическая культура

Новаторские решения поощряемы, ярко выражен акцент на индивидуальность, стремление к риску присуще всем работникам. Приветствуются временные организационные структуры. Адхократия не использует центральную власть и авторитарные взаимоотношения. Главная цель – поощрять адаптивность, готовность к изменениям.

<p><b><i>КЛАН</i></b>  <b>Тип лидера:</b> пособник, воспитатель, родитель  <b>Теория менеджмента:</b> участие укрепляет преданность делу  <b>Критерии эффективности:</b> сплоченность, моральный климат, развитие человеческих ресурсов</p>	<p><b><i>АДХОКРАТИЯ</i></b>  <b>Тип лидера:</b> новатор, провидец, предприниматель  <b>Теория менеджмента:</b> новаторство вынашивает новые ресурсы  <b>Критерии эффективности:</b> творчество, рост, результат на передовом рубеже, прорыв</p>
<p><b><i>ИЕРАРХИЯ</i></b>  <b>Тип лидера:</b> координатор, наставник, организатор  <b>Теория менеджмента:</b> контроль способствует рентабельности  <b>Критерии эффективности:</b> рентабельность, своевременность, гладкое функционирование</p>	<p><b><i>РЫНОК</i></b>  <b>Тип лидера:</b> жесткий надсмотрщик, соперник, производитель  <b>Теория менеджмента:</b> конкуренция способствует продуктивности  <b>Критерии эффективности:</b> рыночная доля, достижение цели, поражение конкурентов</p>

Источник: адаптировано из Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001, стр. 81

Рис. 5.5 Описание типов организационных культур в соответствии с конкурирующими ценностями

К.Камерон и Р.Куинн предложили достаточно простой инструмент для определения типа организационной культуры и типа атрибутов организационной культуры (табл. 5.1). В пустых ячейках одного из правых столбцов необходимо расположить ответы на вопросы под буквами А, В, С, D. Ответы даются в баллах. Задача респондента распределить баллы среди ответов таким образом, чтобы наибольший балл был напротив утверждения, с которым респондент согласен в наибольшей степени. При этом сумма баллов должна быть равна 100.

Табл. 5.1 Анкета для оценки организационной культуры компании по методике К. Камерона и Р. Куинна.

<b>1. Важнейшие характеристики</b>		Сейчас	
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
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		
	Всего	100	100
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>		Сейчас	
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
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		
	Всего	100	100
<b>3. Управление наемными работниками</b>		Сейчас	
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 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		
	Всего	100	100
<b>4. Связующая сущность организации</b>		Сейчас	
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		

В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100	100
<b>5. Стратегические цели</b>		Сейчас	
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100	100
<b>6. Критерии успеха</b>		Сейчас	
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	100

Источник: Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. С. 53-58

\*\*\*\*\*

**Рекомендуемая литература:**

1. Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.

**Практические задания:**

1. Определение и анализ типа организационной культуры компаний, в которых работают слушатели.
2. Формирование гипотез относительно базовых представлений для организаций, в которых работают слушатели.

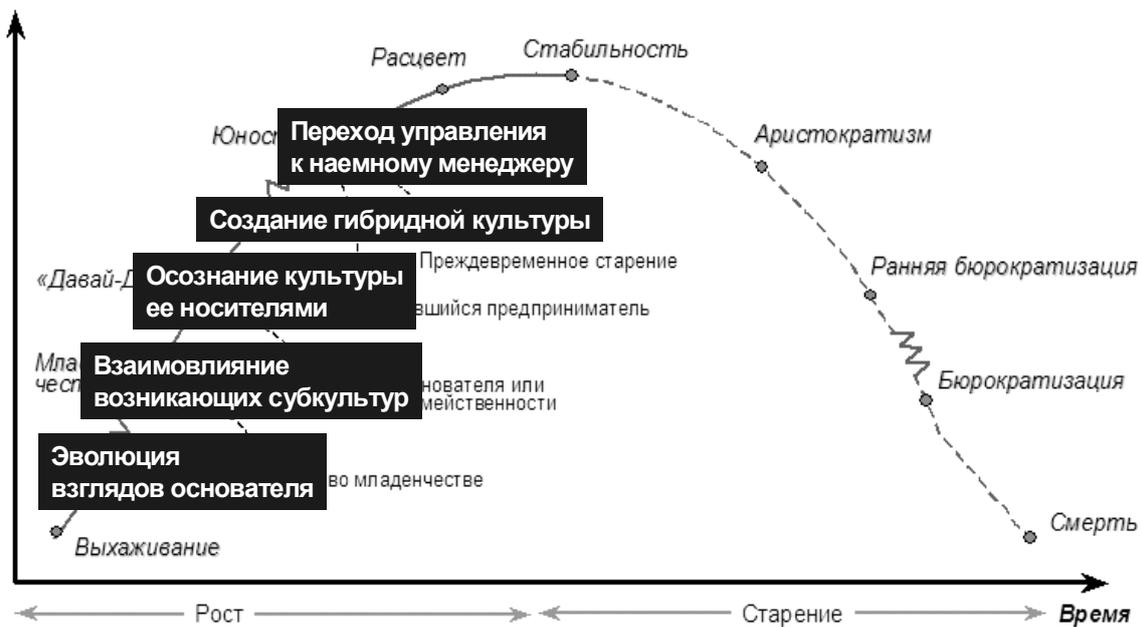
## Тема 6. Методы изменения организационной культуры.

Изменение организационной культуры на стадии основания и раннего роста организации. Эволюционные изменения – общая и частная эволюция, самоосуществляемая и управляемая эволюция. Создание гибридных культур. Изменение организационной культуры при переходе к среднему возрасту организаций.

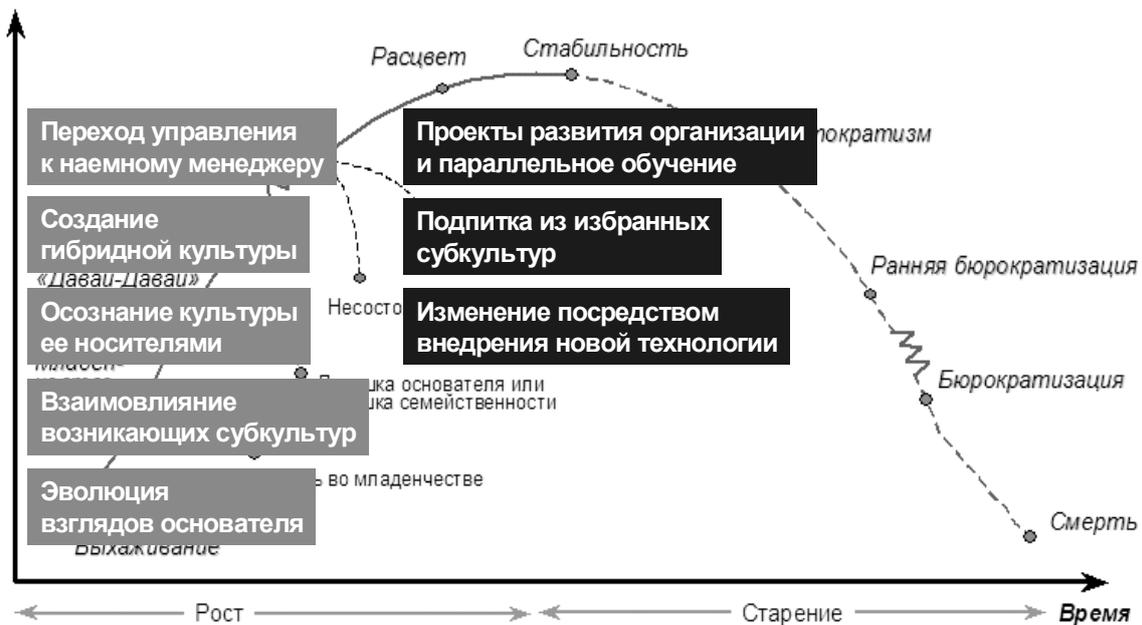
Изменения организационной культуры на стадии среднего возраста организации. Подпитка из избранных субкультур. Плановые изменения, организационное развитие, обучающие системы. Модель организационных изменений. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора. Трансформационные изменения организации и организационной культуры.



Источник: Зиньковский К.В. Материалы к курсу «Управление организационными изменениями», ГУ-ВШЭ  
Диаграмма взята из С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич «Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность», журнал «Социс» (1996, №10)



Источник: Зиньковский К.В. Материалы к курсу «Управление организационными изменениями», ГУ-ВШЭ  
 Диаграмма взята из С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич «Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность», журнал «Социс» (1996, №10)



Источник: Зиньковский К.В. Материалы к курсу «Управление организационными изменениями», ГУ-ВШЭ  
 Диаграмма взята из С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич «Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность», журнал «Социс» (1996, №10)

\*\*\*\*\*

## Дополнительные материалы 6.1

Кейс: «Петроскоммуникации» - можно ли изменить культуру компании?<sup>6</sup>

Генеральный директор фирмы «Петроскоммуникации», пригласил консультантов по управлению к себе в офис и изложил им примерно следующее:

«Фирма существует с 1993 года. Мы обеспечиваем здания как коммерческого, так и частного сектора специальными коммуникациями. Поэтому основных направлений деятельности два – монтаж специального оборудования и прокладка специальных коммуникаций к нему.

В 1993 году я ушел из государственной конторы монополиста «Спецкоммуникации» - понял, что хорошо знаю свое дело и могу его осуществлять самостоятельно. Создал фирму, пока было 10 человек, все нормально управлялось. Но как только фирма доросла до 200 человек, начинала делиться – откалывались коллективы по 30-40 человек.

Сейчас мы снова доросли до 250 человек. Фирма состоит из нескольких подразделений, оформленных в самостоятельные юридические лица: основное подразделение занимается прокладкой коммуникаций и монтажом оборудования на объектах заказчика; есть подразделение, осуществляющее эксплуатацию тяжелой строительной техники, а также обслуживание техники, находящейся в распоряжении основного подразделения; одно из подразделений занимается сборкой и обслуживанием смонтированного оборудования.

Организация работ в нашей отрасли требует тщательной подготовки производства, оформления большого количества разрешительной документации. Поэтому кроме нескольких бригад, занимающихся

---

<sup>6</sup> Источник: адаптировано из Зиньковский К.В., Материалы к курсу «Управление организационными изменениями», ГУ-ВШЭ, 2008.

монтажом оборудования и прокладкой коммуникаций, в основном подразделении мы создали отдел подготовки разрешительной документации, проектное бюро.

Мы покупаем большое количество оборудования за границей у ведущих европейских поставщиков. Отношения с поставщиками у нас сложились хорошие, для некоторых известнейших производителей мы являемся единственными партнерами в России, нам доверяют. Часть оборудования мы собираем сами из импортных и российских комплектующих, но качество обеспечиваем обязательно – все оборудование возили на сертификацию в Германию.

Мы бы хотели создать мощную конкурентоспособную фирму, которая смогла бы потеснить конкурентов. Сегодня конкурирующих с нами фирм около 90, при этом мы занимаем около 7%. Мы думаем, что в ближайшее время мелкие фирмы будут разоряться или вливаться в более крупные. А в конечном итоге на нашем рынке останутся несколько самых мощных игроков. И мы хотим войти в их число. Мы рассчитываем, что в следующем году займем 15% рынка.

А вообще же цель фирмы – занять 35% рынка, наладить собственное производство и склонить независимых монтажников к покупке оборудования у нас («сплотить монтажников вокруг себя»).

Однако для дальнейшего роста нам необходимо выделить связки в работах и наладить потоки работ.

Наши бригады – комплексные, т.е. совмещают несколько производственных функций и по идее должны обеспечивать своевременную сдачу объекта под ключ. Однако, эта, с позволения сказать, комплексная бригада поставила монтажный «ящик» и две недели не появлялась у заказчика. Почему?! Мастер бригады носит бумаги, относящиеся к этому объекту, и не передает их в другое подразделение, хотя бригада называется комплексной!

Производство некоторого сложного оборудования занимает около 4-6 месяцев, если при этом учесть, что стоимость такого оборудования достигает \$150 000 и то, что иногда приходится оплачивать часть стоимости авансом, то необходимы очень хорошие «связки», чтобы не «сработать» на склад и не заморозить оборотные средства.

Мы не довольны стоимостью нашего склада сегодня – около \$1,6 млн. – и хотели бы его сократить вдвое.

Раньше мы нанимали в бригады по прокладке коммуникаций ребят из Украины, они отлично работают, но их теперь не пускают. Костяк сегодняшних бригад из Подмосковья.

Рабочие около 50% заработка получают по сдельщине, но мастера забывают отслеживать объем выполненных работ. В результате наказали всех – 11 человек.

Всего же в основном подразделении работает около 60 человек, они сгруппированы в бригады по 6-7 человек, бригады подчиняются 2-3 мастерам.

Мы основательно механизировали труд бригад: есть малые экскаваторы (они могут копать, бетон долбить и т.п.), компрессоры для отбойных молотков, сварочная техника.

Но вот типичная ситуация: малым экскаватором роется траншея длиной 80 метров, скорость его работы лишь в 2 раза выше скорости работы бригады лопатой по мягкому грунту. Экскаватор натужно ковыряет верхний каменистый слой, а затем углубляет траншею. Все остальные в этот момент сидят и смотрят. Предлагаем вариант: поменяйте ковш на малом экскаваторе на лом, продолбите верхние 20-30 см и пустите вслед за ним бригаду с лопатами. Работа будет выполнена существенно быстрее. Бригадир в ответ: «А что, экскаваторы можно для этого использовать?». А мы экскаваторы уже как 2 месяца купили.

Другая ситуация: объект передан заказчиком нам, наша задача смонтировать и запустить оборудование под ключ и передать объект в «чистеньком» виде заказчику. На объекте проблема со зданием, бригада приехала и чего-то ждет. А заказчик заплатил хорошие деньги. Приезжаю туда, думаю, что там уже заключительный цикл работ начался, а там по нулям. Я в крик на бригадира, а он мне «а что я могу сделать, у меня нет средств, чтобы исправить положение». Я ему «так что же ты не достучишься до нас, не возьмешь это на себя, ведь объект тебе надо сдать, это тебе нужно».

Производственные службы не успевают за коммерческими – они могут продать больше, чем мы нормально сделаем.

Вообще же с ответственностью и взаимодействием не очень. И в менеджерском составе тоже. Мастера не умеют разговаривать с людьми.

Начинали обучение менеджеров. Прошли первые 4 занятия, а потом как передал другим отслеживать это дело, обучение кануло в лету. Занятия хотим возобновить.

Мы идем на разные способы повышения заинтересованности. Будем выдавать кредиты под жилье. Но что мы только не делали – и платили, и уговаривали, и сулили должности, но не берут на себя ответственность, не хотят как надо работать.

На данный момент я нанял директора фирмы, т.е. нормального управляющего, он теперь вместо меня глотку рвет, а я занимаюсь перспективой. Возможно, будем образовывать из фирм нормальный холдинг».

Прочитав кейс, изложенный выше, многие из вас начнут припоминать, что уже слышали эту или очень похожую историю. Действительно, это типичная ситуация для многих российских компаний из разных отраслей. «Грабли», на которые наступают управленцы, не уникальны и лежат на

пути каждого развивающегося бизнеса, кроме того, они описаны в теории управления. Попробуйте проанализировать описанный кейс и дать ответы на вопросы:

1. На какие «грабли» наступает компания «Петроскоммуникации» (с точки зрения теории жизненных циклов)?
2. Каковы способы преодоления этих проблем?
3. Может ли быть изменена организационная культура в описанной компании?

\*\*\*\*\*

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, глава 18.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – часть III глава 9 «Стратегии организационного развития», глава 10 «Стратегии управления культурой».
4. Гэлэгер Р. Душа организации. / Пер. с англ.. – М.:Издательство «Добрая книга», 2006.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ Пер. с англ. под науч. ред. А.Г.Сефаряна. – СПб.: Питер, 2007.
6. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. /Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. С. 304-320.
7. Коттер Дж. Суть перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

**Практические задания:**

1. Групповое обсуждение результатов анализа и выбора методов изменения организационной культуры компаний, в которых работают слушатели.

## **Тема 7. Методы формирования организационной культуры, используемые мультинациональными компаниями.**

Важность формирования сильной организационной культуры для мультинациональных компаний. Влияние организационной культуры мультинациональной компании на управляемость и координацию организации. Влияние организационной культуры на привлекательность МНК для локальных рынков труда.

Вербализация идеологии и ценностей МНК. Программы вовлечения персонала в ценности бизнеса и брэнда МНК. Программы поиска и отбора персонала, программы адаптации персонала. «Адвокаты брэнда» как инструмент формирования организационной культуры. Создание чувства истории, использование легенд и мифов. Проектирование артефактов. Этические кодексы. Поддержка ценностей организационной культуры с помощью систем мотивации и денежного вознаграждения. Программы обучения и корпоративные университеты. Использование технологий и бизнес-процессов для формирования организационной культуры. Создание единого информационного пространства.

Разработка и менеджмент проектов управления организационной культурой.

Как отмечалось в предыдущих главах, значительное, если не определяющее, влияние на формирование организационной культуры оказывает национальная культура. Исследования Герта Хофштеда и его коллег продемонстрировали, что даже в крупных мультинациональных компаниях, известных своей сильной культурой, таких как IBM и GE, национальная культура играет ключевую роль в ценностных установках сотрудников локальных подразделений [1, 2]. Выделив несколько

«культурных» переменных, исследователи выявили разницу между национальными культурами и сформировали страновые кластеры на основе значений этих переменных (см. Дополнительные материалы 7.1).

\*\*\*\*\*

#### Дополнительные материалы 7.1

Голландский ученый Герт Хофштед в 1970-1980х годах провел эмпирическое исследование национальных культур более 50-ти развитых и развивающихся стран. В основу исследования была положена оригинальная идея – изучить ценностные установки сотрудников крупной мультинациональной компании, имеющей подразделения во многих странах. Ученые предположили, что если будет обнаружена разница в ценностных установках сотрудников национальных подразделений компании и она будет коррелировать с внешними данными, то эта разница может быть объяснена только влиянием фактора национальной культуры. В качестве базы исследования была выбрана компания IBM. За период с 1968 по 1972 г. исследовательская группа Хофштеда провела анкетный опрос работников 72 зарубежных подразделений IBM, собрав 116 тыс. заполненных анкет, каждая из которых включала в себя свыше 100 стандартных вопросов.

Вопросы анкет формулировались таким образом, чтобы оценить ценностную ориентацию респондентов в следующих областях:

- Социальное равенство/неравенство, отношение к власти;
- Отношения индивидуума с группой;
- Мужественность и женственность в поведении;
- Отношение к неопределенности;
- Отношение к семье и обществу.

Респонденты давали ответы на вопросы анкеты по бальной шкале. Таким образом, исследователи «оцифровали» ценностные установки

респондентов. Статистическая обработка результатов исследования позволила вычислить числовые коэффициенты, характеризующие национальные культуры в 5 измерениях:

- Дистанции власти – от малой до большой дистанции власти;
- Коллективизма – Индивидуализма;
- Женственности – Мужественности;
- Избежания неопределенности – от слабого до сильного избежания неопределенности;
- Долгосрочной – Краткосрочной ориентации.

Измерения коллективизм-индивидуализм, долгосрочная-краткосрочная ориентация, женственность-мужественность в поведении не требуют пояснений (подробное описание переменных можно найти в многочисленных источниках, см. например [1, 2, 3]).

Дистанция власти характеризует приемлемость для членов общества неравномерности распределения власти. В деловой культуре малая дистанция власти подразумевает равноправие, доступность руководства. Большая дистанция власти подразумевает приемлемость неравенства, малую доступность руководства.

Избежание неопределенности характеризует ту степень, в которой индивиды допускают в своей жизни неопределенность и соответственно стремятся ее снизить. Неопределенность принципиально неизбежна, она всегда вызывает у людей ощущение тревоги. Однако разные культуры подразумевают разный приемлемый уровень неопределенности. Технологии, законы и религия помогают людям снизить тревогу, связанную с неопределенностью в жизни [2]. В деловой культуре сильное избежание неопределенности проявляется в частности в тяге к формализации отношений (выработке формальных правил) и вертикальным управленческим отношениям. Слабое избежание

неопределенности проявляется в деловой культуре в минимуме формальных правил и приоритете горизонтальных связей.

Как указывалось выше, Г.Хофштед получил данные по 50 странам, однако данные по России были собраны им позже (с использованием косвенных источников – национальной статистики, литературных и исторических источников, других исследований) и опубликованы в 1993 г. В 2004 году А.И.Наумов, доцент Высшей школы бизнеса МГУ, опубликовал данные собственного исследования российской культуры, проведенного по методике аналогичной методике Г.Хофштеда [3, с. 259-303]. Ниже воспроизводится таблица из публикации А.И.Наумова (таб. 7.1), в которой приведены числовые значения переменных, характеризующих национальную культуру России и нескольких стран, часто используемых для сравнения.

Таблица 7.1 Значения переменных, характеризующих национальную культуру России и нескольких стран, часто используемых для сравнения

Страна	Показатели культуры в баллах				
	Индивидуализм	Мужественность	Избежание неопределенности	Дистанция власти	Долгосрочность
Россия	41	45	68	40	59
США	91	62	46	40	29
Китай	20	50	60	80	100
Германия	67	66	65	35	31
Франция	71	43	86	68	30
Япония	46	95	92	54	80

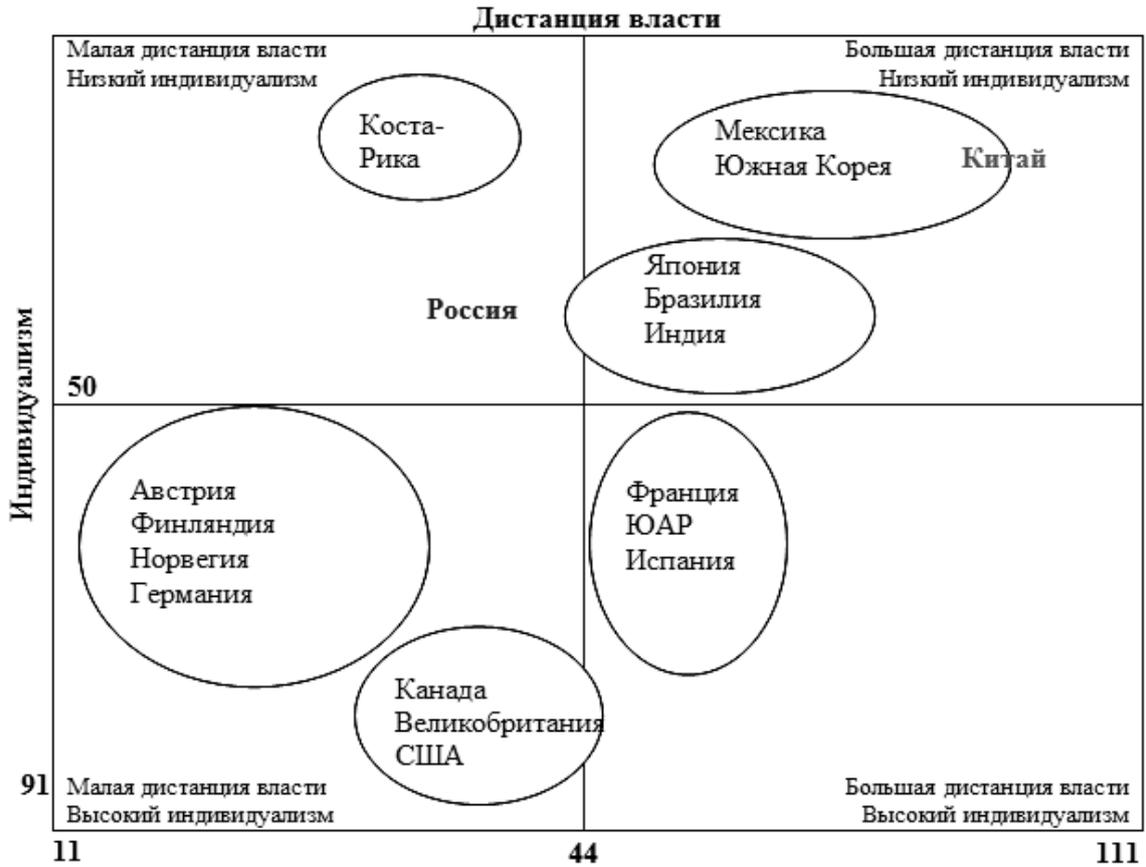
Источник: Наумов А.И. Влияние национальной культуры на управление бизнесом. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. /Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. С. 301

Исследования Г.Хофштеда часто критикуют – за ограниченность эмпирического исследования рамками одной МНК, за точку зрения «западного» исследователя и т.п. методические огрехи. Изначально исследование было запроектировано так, чтобы найти точки сравнения разных национальных культур, а не выявить их уникальность. Исследование само по себе не позволяет расшифровать базовые представления национальной культуры и выявлять причинно-следственные связи, которые можно использовать в управлении.

Тем не менее, исследование Г.Хофштеда предоставляет нам очень удобные инструменты прогнозирования возможных проблем, связанных с распространением определенных практик и культур управления в разных странах. На рисунках 7.1 и 7.2 показаны кластеры, образованные странами в пространстве 2-х переменных национальной культуры.

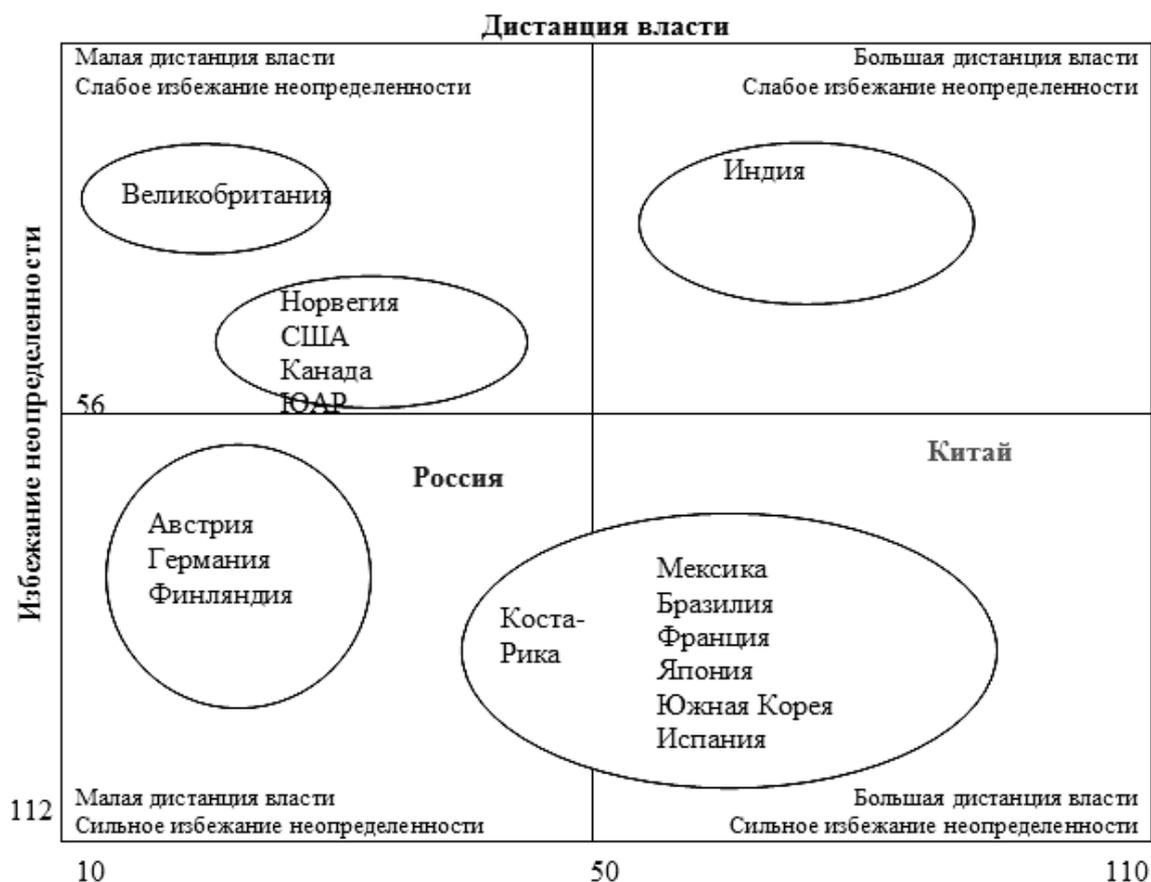
Из рис. 7.1 видно, что национальные культуры формируют 5 крупных кластеров в пространстве переменных «дистанция власти» и «индивидуализм». Национальная культура США и Японии оказывается в противоположных квадрантах – США в квадранте малой дистанции власти и высокого индивидуализма, а Япония – высокой дистанции власти и высокого уровня коллективизма. Кластеры таких европейских стран как Франция, Германия оказываются ближе к кластеру США. Конечно, вывод о том, что американским МНК будет легче налаживать свой бизнес во Франции и Германии, чем в Японии, можно было сделать и без исследований Г.Хофштеда.

Однако вывод о трудностях освоения Россией «китайского» пути в бизнесе уже не так очевиден, хотя и напрашивается при рассмотрении этого рисунка. Попробуйте сделать вывод о возможности внедрения «политики открытых дверей» и практики оценки персональных достижений (характерных для американских компаний) в российских организациях.



Источник: адаптировано из Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, стр. 610, позиция России поставлена на основе данных А.И.Наумова.

Рис. 7.1 Кластеры, сформированные на основе переменных «дистанция власти», «индивидуализм»



Источник: адаптировано из Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, стр. 613, позиция России поставлена на основе данных А.И.Наумова.

Рис. 7.2 Кластеры, сформированные на основе переменных «дистанция власти», «избежание неопределенности»

На рис. 7.2 показаны кластеры национальных культур в пространстве переменных «дистанция власти» и «избежание неопределенности». Кластер, в котором находится Великобритания и некоторые др. страны, характеризуется малой дистанцией власти и слабым избежанием неопределенности. В странах, принадлежащих к этому кластеру, формируются организации с менее иерархическими структурами и более тесными горизонтальными связями. Кластер, в котором находится Япония и др. страны, характеризуется большой дистанцией власти и высоким

избеганием неопределенности. В таких странах формируются иерархические организации с преобладающими вертикальными связями.

Кластер, в котором находятся Австрия, Германия и др. страны, характеризуется малой дистанцией власти и сильным избеганием неопределенности. Организации в этих странах слабоиерархичны, но при этом работают «как часы», т.е. по четким установленным правилам и распределенным ролям.

Россия, как видно из этого рисунка, тяготеет к центру «карты» с небольшим смещением в область малой дистанции власти и сильного стремления к избеганию неопределенности. Это переходная зона, в которой есть стремление образовывать иерархические структуры, но нет должного признания их легитимности, в которой формируются жесткие законы, но они не всегда исполняются. Если оставить в стороне рассуждения об устройстве российского общества, можно сформулировать гипотезы, применимые к экспансии российского бизнеса. Если предположить, что будущие российские МНК будут развивать свои подразделения в таких странах как Бразилия, Индия, Мексика, то им потребуется уважать порядок в иерархических структурах в гораздо большей степени, чем это принято в России.

На основе данных восьми эмпирических исследований, касающихся обобщенных установок работников по отношению к труду, исследователям (Simcha Ronen, Oded Shenkar, 1985) удалось сгруппировать страны в несколько кластеров (см. табл. 7.2). Понятно, что система мотивации любой компании отражает национальные установки по отношению к труду. Компании, выходящие за рамки национального рынка и начинающие вести бизнес в странах, принадлежащих к другим кластерам, сталкиваются с отличиями в этой области. МНК же вынуждены учитывать отличия при проектировании и развитии систем управления человеческими ресурсами.

При рассмотрении культурных различий необходимо учитывать, что национальные культуры, особенно в части деловых культур, не статичны, они обладают определенной динамикой. Так например, было обнаружено, что установки по отношению к труду могут меняться с течением времени – Япония и Корея приближаются к «английской группе». Исследование А.И.Наумова показало, что в России, как и во многих других странах, за последние десятилетия происходит постепенное снижение дистанции власти [3].

Более подробный анализ культурных различий вы можете найти в рекомендуемой к данной теме литературе и в обобщенном списке литературы к курсу.

Таб. 7.2 Кластеры стран, сформированные на основе установок работников по отношению к труду

<p><b>Арабский</b></p> <p>Абу-Даби Бахрейн Кувейт ОАЭ Оман Саудовская Аравия</p>	<p><b>Ближне-восточный</b></p> <p>Греция Иран Турция</p>	<p><b>Скандинавский</b></p> <p>Дания Норвегия Финляндия Швеция</p>	<p><b>Германский</b></p> <p>Австрия Германия Швейцария</p>
<p><b>Дальне-восточный</b></p> <p>Гонконг Индонезия Малайзия Сингапур Таиланд Тайвань Южный Вьетнам</p>	<p><b>Латино-американский</b></p> <p>Аргентина Венесуэла Колумбия Мексика Перу Чили</p>	<p><b>Южно-Европейский</b></p> <p>Бельгия Испания Италия Португалия Франция</p>	<p><b>Английский</b></p> <p>Австралия Великобритания Ирландия Канада Новая Зеландия США ЮАР</p>

## Страны, не вошедшие в кластеры

Бразилия, Израиль, Индия, Япония

Источник: адаптировано из Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, с. 615

\*\*\*\*\*

Какую цель преследуют МНК, пытаясь сформировать сильную организационную культуру? Прежде всего, МНК стремятся создать интегрирующую среду в мультикультурном окружении, позволяющую вести эффективную коммуникацию и взаимодействие между головной компанией и локальными подразделениями, выстраивать глобальную управленческую команду. Кроме того, МНК пытаются с помощью сильных культур направлять поведение сотрудников во всех странах присутствия, снизив необходимость использовать сложные формализованные механизмы контроля.

Однако исследования и практика показывают, что МНК часто сталкиваются с проблемами выстраивания единой организационной культуры. Эти проблемы чаще всего проявляются в скрытом или явном саботаже усилий головной компании по продвижению культуры в локальных подразделениях МНК (например, с помощью механизмов социализации, о чем будет идти речь далее). Причем, чем мощнее усилия, затрачиваемые МНК, тем сильнее проявляются проблемы. Исследователи связывают это с нарушением баланса в потребностях между дифференциацией и интеграцией, автономией и контролем, национальной и корпоративной самоидентификацией.

В качестве методов, с помощью которых МНК добиваются трансляции и укоренения культурных норм в национальных подразделениях, наиболее часто используются:

- Рекрутинг сотрудников, разделяющих ценности организационной культуры МНК, социализация новых сотрудников посредством тренингов и персонального взаимодействия;
- Планирование карьеры;
- Системы оценки и вознаграждения (в т.ч. формирование компенсационных пакетов, включающих опционы, возможности улучшения жилищных условий и возможностей отдыха и т.п.);
- Формирование глобальной управленческой команды, назначение и ротация экспатриантов.

Данные методы относятся к практикам управления человеческими ресурсами. Проблема заключается в возможности и особенностях применения данных практик, построенных на базе национальной культуры «родительской» компании, в условиях национальных культур локальных подразделений.

#### Планирование карьеры

В основе систем планирования карьеры лежат базовые представления о возможности человека влиять на свою жизнь и планировать собственное будущее. Это представление может не работать в условиях национальных культур многих «незападных» стран. Исследования (Derr, 1987) также показали, что национальная культура является детерминантой системы карьерного планирования в странах Европы.

Для построения систем оценки важным является базовое предположение о том, что ценится. Например, чего человек действительно достиг и что он знает (как в США) или кто он, каково его происхождение (как во Франции и Великобритании). На возможность построения глобальной системы оценки будут также влиять национальные особенности обучения, формирующего более общие или специальные (узкопрофессиональные) навыки.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, глава 18.
2. Hofstede, G. Culture and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1997.
3. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. /Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. Раздел IV. Национальная культура в менеджменте.
4. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 2001.
5. Susan C. Schneider. National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resources Management. Human Resource Management, Summer 1988, Vol. 27, Number 2, pp. 231-246.

### **Практические задания:**

1. Проектирование методов трансляции норм и ценностей организационной культуры для мультинациональной компании, вышедшей на российский рынок.
2. Проектирование методов управления организационной культурой для организаций, в которых работают слушатели.

## **Тема 8. Управление организационной культурой в процессах слияния и поглощения.**

Анализ сложившейся в мире и в России практики М&А с точки зрения учета совместимости и интеграции организационных культур. Влияние сделок М&А на стоимость нематериальных активов и капитализацию компаний.

Предварительная диагностика ситуации при подготовке сделок М&А. Выбор стратегии интеграции организационных культур. Разработка идеологии и программы интеграции. Интеграционные комитеты и менеджеры-интеграторы. Информационная поддержка М&А. Распространение «успешной практики». Создание социальных сетей объединенных компаний. Объединение служб управления человеческими ресурсами. Программы обмена и стажировок руководителей. Проектирование бизнес-процессов и технологическая поддержка М&А.

\*\*\*\*\*

### Дополнительные материалы 8.1

Влияние такого нематериального фактора как организационная культура на результаты сделок М&А могут быть очень осязаемы. Однако, истории удачных и неудачных объединений крупных компаний обычно рассматриваются с точки зрения стратегической совместимости, персональных назначений, экономии издержек и, в конечном счете, повышения или понижения капитализации. Вопросы интеграции организационных культур освещаются явно непропорционально тому влиянию, которое они оказывают на сделки М&А.

Тем не менее, некоторые истории, подробно описывающие интеграцию организационных культур в процесс М&А, попадают на страницы деловой прессы и активно обсуждаются бизнес-сообществом. К таким историям

можно отнести кейс поглощения Deutsche Bank американской финансово-инвестиционной компании Bankers Trust и кейс объединения и «расставания» Daimler Benz и Chrysler.

Американская компания Bankers Trust была очень хорошо известна на рынке управления активами в США как «инновационная отчаянная банда» проектировщиков и трейдеров сложных инвестиционных инструментов. Стейкхолдеры отзывались о Bankers Trust как о компании с пониженным чувством риска и высокими доходами, как об искусных канатоходцах, иногда больно падающих, но красиво и много зарабатывающих.

Компания Bankers Trust попадала в скандалы с такими клиентами как P&G и Greetings Inc., казначейства которых, не осознав до конца рисков предложенных инструментов, потеряли миллиарды долларов. Впрочем, скандалы не сказались на работе и доходах самой Bankers Trust.

Европейский банк Deutsche Bank стремился выйти на северо-американский рынок инвестиционного банкинга, пробиться на крупнейший рынок M&A и андеррайтинга в мире. Стейкхолдеры характеризовали Deutsche Bank как более спокойный и «расслабленный» по сравнению с компаниями, представляющими американский мир инвестиционного банкинга, в котором выживают только самые активные и агрессивные. Эксперты однозначно характеризовали Deutsche Bank как коммерческий корпоративный банк с соответствующей культурой. Кроме того, эксперты отмечали, что в Deutsche Bank нет признаков единой корпоративной культуры, т.к. банк осуществил слишком много поглощений.

В качестве цели для поглощения и выхода на американский рынок Deutsche Bank выбрал компанию Bankers Trust. Все организационно-финансовые составляющие сделки прошли удачно. Однако «банда ковбоев» (так характеризовали внешние наблюдатели команду высококлассных инвестиционных специалистов Bankers Trust), которая

составляла ядро главного зарабатывающего подразделения Bankers Trust, никак не вписывалась в корпоративную стратегию и имидж бренда Deutsche Bank. В свою очередь, Deutsche Bank сосредоточил основной удар на американском рынке в сегменте классического инвестиционного банкинга. С точки зрения организационной культуры Bankers Trust это было равнозначно использованию гоночного автомобиля вместо грузовика для перетаскивания фургонов.

В результате это сильно ударило по репутации бренда и культуре Bankers Trust. В течение короткого времени Bankers Trust покинула практически вся «банда ковбоев». Если принять в расчет, что существенную часть стоимости инвестиционной компании составляет команда работающих на нее специалистов, то становится понятно мнение аналитиков о существенном снижении стоимости купленного Deutsche Bank актива.

История «схождения и расхождения» Daimler Benz и Chrysler была описана и проанализирована практически всеми деловыми СМИ мира. Причиной провала крупнейшего слияния автопроизводителей была признана стратегическая несовместимость производства люксовых и массовых автомобилей. Однако многие аналитики справедливо указывали на то, что все «материальные» проблемы этой сделки не могли быть не известны топ-менеджерам Daimler Chrysler, включая главное действующее лицо - Юргена Шремпа.

Профессионалы внутри и снаружи компаний надеялись на магическую формулу Юргена Шремпа «мы должны взять все лучшее, что есть у компаний и показать новый результат». Лучшим в компаниях были традиции производства люксовых автомобилей Daimler Benz и инновационность Chrysler. В каждой компании сформировалась сильная и отличительная организационная культура.

В течение первого года существования Daimler Chrysler наблюдатели смогли убедиться в том, что менеджеры Daimler не могут интегрировать культуры компаний, а затем объединенную компанию начали массово покидать менеджеры Chrysler. Этот момент стал сигналом для аналитиков – магическая формула Юргена Шремпа никогда не заработает и «развод» компаний – лишь дело времени.

\*\*\*\*\*

### **Рекомендуемая литература:**

1. Э.Шейн. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Ковалевой. – СПб.: Питер, 2008.
2. Гэлэгер Р. Душа организации. / Пер. с англ.. – М.:Издательство «Добрая книга», 2006, глава 10.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999, глава 18, 19.

### **Практическое задание:**

1. Сравнение практик М&А с точки зрения учета интеграции организационных культур на примере кейсов компаний «Банкерс Траст&Дойче Банк», «Даймлер Бенц & Крайслер», «Электролюкс», «Нестле», «АВВ» и др.
2. Проектирование процесса интеграции организационных культур компаний, гипотетически готовящихся к сделке М&А.

## Обобщенный список литературы к курсу

### Обязательная литература:

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование. – СПб.: Питер, 2006.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 2001.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – *часть III глава 9 «Стратегии организационного развития», глава 10 «Стратегии управления культурой».*

### Дополнительная литература:

1. Адаир Д. Психология лидерства. – М.: Эксмо, 2005.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ Пер. с англ. под науч. ред. А.Г.Сефаряна. – СПб.: Питер, 2007.
3. Арджирис К. Организационное научение. – М.: ИНФРА-М, 2004.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – *часть III «Организационное поведение».*
5. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Исаева М.К., Хрусталева Е.Ю. Корпоративная культура в современной экономике России. /Менеджмент в России и за рубежом, 2004, март-апрель.
6. Баттерис М. Корпоративные бриллианты: как удержать талантливых сотрудников в компании. – М.: ГроссМедиа, 2005.

7. Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства. /Вопросы психологии, 2000, № 1.
8. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учебное пособие. – М.: Дело, 2006.
10. Гуйарт Ф.Дж., Келли Дж.Н. Преобразование организации. – М.: Дело, 1999.
11. Гэлэгер Р. Душа организации. / Пер. с англ.. – М.:Издательство «Добрая книга», 2006.
12. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
13. Иммельман Р. Boss: бесподобный или бесполезный. Бизнес-роман. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.
14. Кантер Р.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
15. Карт П., Фокс К. Преодоление культурных различий: Практическое руководство по международному деловому общению. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005.
16. Клок К., Голдсмит Д. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004.
17. Кови С.Р. Семь навыков высоко эффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
18. Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
19. Корпоративная культура и управление изменениями. Harvard Business Review on Culture and Change. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
20. Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

21. Коттер Дж. Суть перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
22. Коупленд Д. Рабы «Майкрософта». – М.: ООО «Издательство АСТ»: ОАО «ЛЮКС», 2004.
23. Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – *глава 5 «О развитии корпоративной культуры», глава 6 «Работа с имиджем и другие PR-технологии».*
24. Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006. – *раздел 5 «Командообразование и корпоративная культура».*
25. Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
26. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006.
27. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. /Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экномистъ, 2004.
28. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: «Питер», 2000.
29. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. – *часть 1 глава 3 «Лидерство и управленческие умения», часть 3 глава 9 «Развитие персонала через развитие организации. Организационное развитие: истоки технологии, методы».*
30. Моргунов Е.Б. Лидерство и поступок. /Консалтинг, 1999, № 1.
31. Павлова М.А. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры. – М., 1995.
32. Питерс Дж., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Вильямс, 2005.

33. Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
34. Слуцкий И.Л. Корпоративная культура создается единомышленниками. /Справочник по управлению персоналом, 2003, № 10.
35. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004.
36. Сравнительный менеджмент. /Под ред. С.Э. Пивоварова. – СПб.: Питер, 2006.
37. Сулл Д. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
38. Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации. – М.: Экономика, 1990.
39. Трэйси Б. Цель – абсолютное лидерство. – М.: «Интер-эксперт», 2002.
40. Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность. /Социс, 1996, № 10, С. 63-71.
41. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. – М., 2000.
42. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001.
43. Щербина В.В. Социальные теории организаций. Словарь. – М.: Инфра-М, 2000.
44. Элвессон М. Организационная культура. – М.: Гуманитарный центр, 2005.
45. Юртайкина Е. Корпоративная культура российских промышленных предприятий: прошлое никогда не умирает. /Top Manager, 2002, май.

46. Argyris C. *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View.* – Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970.
47. Argyris C. *Integrating Leadership Effectiveness.* – New York: Wiley-Interscience, 1976.
48. Barley S., Meyer G., Gash D. *Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control.* /*Administrative Science Quarterly*, 1988, 33, p. 24-60.
49. Beckhard R., Harris R.T. *Organizational Transitions.* 2nd ed. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.
50. Bento R., Ferreira L. *Incentive Pay and Organizational Culture.* /In Bruns W. (ed.) *Performance Measurement, Evaluation and Incentives.* – Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1992.
51. Brewster C. *Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms.* /In Schuler R.S., Jackson S.E. (ed.) *Strategic Human Resource Management.* – Oxford: Blackwell, 1999.
52. Buono A., Bowditch J. *The Human Side of Mergers and Acquisitions.* – San Francisco: Jossey Bass, 1989.
53. Burk W. *Organizational Development: A Normative View.* – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
54. Burk W. *Organization Development: A Process of Learning and Changing.* 2nd ed. – Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
55. Cashman K. *Leadership from the Inside Out.* – Provo, UT: Executive Excellence Publishing, 2001.
56. Charan R., Drotter S., Noel J. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company.* – San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
57. Centre for Organizational Studies. *Mergers and Acquisitions: Organizational and Cultural Issues.* – Barcelona, Spain: Foundation Jose M de Anzizu, 1990.

58. Cray D., Mallory G.R. Making Sense of Managing Culture. – London, etc.: Thomson Business Press, 1998.

59. Deal T.E., Kennedy A.A. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering. – Reading, Mass: Perseus, 1999.

60. Drucker P. The Coming of the New Organization. /Harvard Business Review, 01-02 1988, p. 45-53.

61. Egan G. Change-Agent Skills B: Managing Innovation and Change. – San Diego: University Associates, 1988.

62. Egan G. Change Agent Skills in Helping and Human Service Settings. – Monterey, CA: Brooks/Cole, 1985.

63. Goleman D. Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 1995.

64. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. – Boston: Harvard Business school Press, 2002.

65. Gupta A., Govindarajan V. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. /Academy of Management Review, № 16, 1991, p. 768-792.

66. Harrison M.I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. 2nd ed. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

67. Hofstede, G.H. Culture and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1997.

68. Hofstede G.H. Cultural Consequences: International Differences in Work-related Values. – Sage, Beverley Hills, Calif, 1980.

69. Hofstede G.H. Cultural Dimensions in People Management. /In Pucik V., Tishy N., Hofstede G.H. Cultural Dimensions in People Management.

70. Hofstede G.H. Intercultural Conflict and Synergy in Europe. /In Hickson D.J. (ed.) Management in Western Europe. – Berlin: Walter de Gruyter and Co, 1993, p. 1-8.

71. Kotter J., Heskett J. Corporate Culture and Performance. – New York: Free Press, 1992.

72. Minbaeva D., Pedersen T., Bjorkman I., Fey C.F. MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM. – Stockholm School of Economics in St. Petersburg, Working Paper № 03-101.

73. Naisbitt J., Aburdene P. Re-inventing the Corporation. – New York: Warner Books, 1985.

74. Perkins S., Hendry C. The IPD Guide on International Reward and Recognition. – London: Institute of Personnel and Development, 1999.

75. Pheysy D.C. Organizational Cultures: Types and Transformations. – London and New York: Routledge, 1993.

76. Pierer H. Managing a Global Player in the Age of Information. /Management International Review, October 15, 1999, p. 9-12.

77. Pucik V., Tishy N., Barnett C. (eds.). Globalizing Management. – New York: John Wiley & Sons, 1992, p. 143.

78. Schein E.H. The Corporate Culture: Survival Guide. – San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

79. Tichy N. The Cycle of Leadership. – New York: HarperBusiness, 2002.

80. Tichy N. The Leadership Engine. – New York: HarperBusiness, 1997.

81. Tichy N.M. Managing Strategic Change. Technical, Political and Cultural Dynamics. – New York: John Wiley & Sons, 1983.

82. Zaleznik A., Kets de Vries M.F. Power and the Corporate Mind. – Boston: Houghton Mifflin, 1975.

83. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

### **Интернет источники**

1. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».

2. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».

3. [www.themanager.org](http://www.themanager.org) – Интернет портал «The Manager», содержит большое количество ссылок на качественные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ, в том числе к материалам по корпоративной культуре [www.themanager.org/Knowledgebase/HR/Corporate\\_Culture.htm](http://www.themanager.org/Knowledgebase/HR/Corporate_Culture.htm).

4. [www.shrm.org](http://www.shrm.org) – сайт «Society for Human Resource Management».

5. [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com) – это Интернет портал, содержащий большой объем информации о бизнесе и менеджменте, в том числе статьи из разных источников по теме организационной культуры.

6. [www.hbr.com](http://www.hbr.com) – сайт журнала «Harvard Business Review».

7. [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com) – сайт журнала «The McKinsey Quarterly».

8. [www.uni-hohenheim.de/~mir](http://www.uni-hohenheim.de/~mir) – сайт журнала «Management International Review».

9. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) – сайт журнала: «Strategic Management Journal».

10. [www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk) – сайт журнала «People Management».

11. [www.workforce.com](http://www.workforce.com) – сайт журнала «Workforce management».

12. [http://carbon.cudenver.edu/~mryder/itc\\_data/org\\_learning.html](http://carbon.cudenver.edu/~mryder/itc_data/org_learning.html) – подборка материалов по теме «Organizational Learning and Knowledge Management», сделанная сотрудниками Школы образования Университета Колорадо в г. Денвере (США). Сайт содержит ссылки на ресурсы и полнотекстовые публикации по соответствующей тематике.

## ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА

---

### I. Общее описание курса

#### 1.1. Цели и задачи курса

Тема организационной культуры и лидерства уже не одно десятилетие находится в зоне постоянного повышенного интереса со стороны специалистов-практиков в области управления и научного сообщества. Причина внимания к теме связана с двумя основными аспектами.

Первый аспект – возрастающая роль нематериальных активов компаний в конкурентной борьбе. Современный инвестиционный рынок и рынок технологий позволяет копировать практически любые материальные конкурентные преимущества и переводить конкуренцию в жесткое ценовое противостояние, победителями в котором обычно выходят компании Юго-Восточной Азии. Только уникальная организационная культура позволяет компаниям создавать устойчивые компетенции, объединяющие способы ведения дела, поиска и внедрения инноваций с технологиями, и добиваться долгосрочного конкурентного преимущества. Практика показала, что «купить» конкурентные преимущества, основанные на уникальной организационной культуре, даже в случае поглощения всей компании очень сложно.

Второй аспект, объясняющий повышенное внимание к теме организационной культуры, связан с большим количеством неудач в стратегических преобразованиях компаний, которые исследователи и практики объясняют ошибками в управлении организационной культурой. Как правило, наибольший экономический ущерб компаниям приносят ошибки управления организационной культурой при международной экспансии, ошибки интеграции культур в процессе сделок M&A (Mergers

and Acquisitions) и ошибки учета влияния организационной культуры на реализацию новой стратегии.

В связи с этим со стороны крупнейших международных и российских компаний существует запрос на современные методы и технологии управления организационной культурой. Проблемой формирования организационной культуры и роли лидеров в этом процессе активно интересуются и представители «молодых» компаний, осуществляющих быстрый рост, обычно сопровождающийся размыванием ценностей основателей компании и потерей управляемости.

Таким образом, дисциплина «Организационная культура и лидерство» является необходимым элементом программы подготовки и повышения квалификации управленцев всех уровней. Однако, несмотря на востребованность и разработанность темы организационной культуры, преподавание этого курса остается непростой задачей. Организационная культура как явление имеет сложную структуру, для объяснения которой приходится задействовать теоретические подходы таких дисциплин как психология, социальная психология, организационное поведение, теория организации и менеджмента. Для понимания возможностей управления организационной культурой слушатель должен знать и иметь некоторый опыт использования «мягких» и «жестких» инструментов менеджмента. Кроме того, в большинстве случаев остается за рамками рассмотрения вопрос о том кто в организации, в рамках каких функций или задач должен заниматься управлением организационной культурой, как соотносится управление организационной культурой со стратегическим управлением компанией.

В предлагаемом курсе «Организационная культура и лидерство в мультинациональных организациях» охватываются темы генезиса организационной культуры, формирования организационной культуры в процессе развития компании, методов изучения и диагностики типа

организационной культуры, методов и технологий изменения организационной культуры, роли лидерства в процессах формирования и изменения организационной культуры, управления организационной культурой в мультинациональных компаниях, управления организационной культурой в процессах M&A, менеджмента проектов в области организационной культуры. Особый акцент в рамках курса сделан на формирование у слушателей навыков анализа соответствия организационной культуры стратегии компании, прогнозирования влияния организационной культуры на проекты развития компании, подбора методов управления организационной культурой в зависимости от организационного контекста.

Курс «Организационная культура и лидерство в мультинациональных организациях» имеет практическую направленность, каждая тема отрабатывается на практических занятиях, слушатели анализируют кейсы, выполняют самостоятельные исследовательские и аналитические работы, разрабатывают конкретные предложения для их реализации в организациях.

Основная цель курса – овладеть современными концепциями, описывающими организационную культуру и лидерство, методами и технологиями управления организационной культурой в мультинациональных и других компаниях.

Задачи курса – помочь слушателям:

- освоить важнейшие понятия и современные концепции организационной культуры;
- установить взаимосвязь между стратегией организации и организационной культурой, определить место субъектов управления организационной культурой в системе управления компанией;

- освоить методы и инструменты исследования и диагностики типа организационной культуры;
- освоить современные методы и технологии управления организационной культурой в компаниях;
- определить специфику управления организационной культурой в мультинациональных компаниях, осуществляющих органический рост и экспансию или рост посредством сделок M&A.

## **1.2. Инновационность курса**

Курс охватывает комплекс теоретических и практических тем, позволяющих освоившим их слушателям выработать уникальный подход к конкретным организациям, учесть разнообразные факторы развития организации и внутренний контекст. Курс предлагает не только ознакомление с набором методов и инструментов управления организационной культурой, но также предполагает освоение проектирования этого процесса. В курсе рассматриваются вопросы менеджмента проектов в области организационной культуры с использованием различных ресурсов организации, а также специальные темы – управление организационной культурой в мультинациональных компаниях и в процессах M&A.

Освоение курса предполагает выполнение большого количества практических заданий и самостоятельной работы слушателей. Курс имеет практическую направленность, основывается на современных концепциях и методах управления организационной культурой и позволяет применять полученные знания в организациях разного типа – национальных и мультинациональных, осуществляющих региональную и международную экспансию, находящихся на разных этапах своего развития.

Курс «Организационная культура и лидерство в мультинациональных компаниях» входит в блок дисциплин «Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях».

Курс является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ МВА направления «Менеджмент» и специальностей «Менеджмент организации» и «Управление человеческими ресурсами», а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук.

### 1.3. Сведения об авторах курса

1. Зеленова Ольга Игоревна, к.э.н., доцент кафедры управления человеческими ресурсами Государственного университета – Высшей школы экономики.

2. Зиньковский Кирилл Викторович, магистр экономики, научный сотрудник Института развития образования Государственного университета – Высшей школы экономики, преподаватель Института профессиональной переподготовки специалистов (ИППС) ГУ-ВШЭ.

### 1.4. Структура курса

№ темы	Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные часы		Само-стоятельная работа
			Лек-ции	Практи-ческие занятия	
	Введение. Актуальность темы организационной культуры. Предмет	2	2		

	изучения. Основная цель и задачи курса. Структура курса.				
1	Понятие и модель организационной культуры. Причины внимания к организационной культуре в менеджменте.	6	2		
	Практическое занятие. Групповое обсуждение различий организационных культур на примере известных организаций (российских и международных компаний, университетов). Анализ влияния организационной культуры на деятельность компании на примере кейса.			2	2
2	Организационная культура в контексте стратегии компании и стратегического управления.	10	4		2

	<p>Практическое занятие.</p> <p>Анализ влияния организационной культуры на стратегическое управление на примере кейса.</p> <p>Использование анкеты оценки влияния культуры на формирование стратегии.</p>			4	
3	<p>Развитие организации и формирование организационной культуры.</p>	6	2		2
	<p>Практическое занятие.</p> <p>Анализ этапа развития организации и механизмов формирования организационной культуры на примере организаций, в которых работают слушатели (самоанализ и групповое обсуждение результатов).</p>			2	
4	<p>Роль лидера организации в развитии организационной культуры.</p>	6	2		2

	Практическое занятие. Оценка собственного стиля лидерства. Оценка роли лидера в формировании организационной культуры на примере кейса.			2	
5	Изучение и методы диагностики организационной культуры.	10	2		4
	Практическое занятие. Определение и анализ типа организационной культуры компаний, в которых работают слушатели.			2	
	Практическое занятие. Формирование гипотез относительно базовых представлений для организаций, в которых работают слушатели.			2	
6	Методы изменения организационной культуры. Концепция научающейся организации.	12	4		4

	Практическое занятие. Групповое обсуждение результатов анализа и выбора методов изменения организационной культуры компаний, в которых работают слушатели.			4	
7	Методы формирования организационной культуры, используемые мультинациональными компаниями.	12	4		4
	Практическое занятие. Проектирование методов трансляции норм и ценностей организационной культуры для мультинациональной компании, вышедшей на российский рынок.			2	
	Практическое занятие. Проектирование методов управления организационной культурой для			2	

	организаций, в которых работают слушатели.				
8	Управление организационной культурой в процессах слияния и поглощения	10	2		4
	Практическое занятие. Сравнение практик M&A с точки зрения учета интеграции организационных культур на примере кейсов.			2	
	Практическое занятие. Проектирование процесса интеграции организационных культур компаний, гипотетически готовящихся к сделке M&A.			2	
	Письменные работы	16			16
	<b>Итого</b>	<b>90</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>40</b>

### 1.5. Система контроля знаний

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей за выполнение самостоятельных письменных работ (персональных и групповых). Письменные работы представляют собой обзорные, исследовательские и аналитические записки по темам занятий и

результатам выполнения практических заданий в аудитории. Программой курса предполагается выполнение двух больших письменных работ и двух-трех малых работ.

Результирующая оценка за курс выводится из оценок текущего контроля и вычисляется как округленная взвешенная сумма оценок за самостоятельные письменные работы:

Итоговая оценка = Округленная сумма (БПР1\*Вес1 + БПР2\*Вес2 + МПР1\*Вес3+МПР2\*Вес4+МПР3\*Вес5)

Весы определяются в соответствии со сложностью и количеством самостоятельных письменных работ. В сумме веса составляют 1.

**Внимание!** В случае получения неудовлетворительной оценки хотя бы за одну большую письменную работу итоговая оценка за курс будет считаться неудовлетворительной.

Большая письменная работа должна иметь объем не менее 10-15 страниц печатного текста (шрифт Times New Roman, размер – 13 рс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, основного текста и списка использованной литературы.

При написании письменной работы должны быть выполнены следующие требования:

- а) Обозначена актуальность выбранной темы (проблемы).
- б) Сформулирована проблемная ситуация, побудившая слушателя к выбору данной темы.
- в) Продемонстрировано знание слушателем разнообразия подходов (моделей, методов, точек зрения и т.п.) по выбранной теме (проблеме).
- г) Продемонстрированы знания тех подходов (моделей, методов и т.п.), которые слушатель взял за основу при написании письменной работы по выбранной теме (проблеме).

д) В заключении должны быть приведены краткие основные выводы, сделанные слушателем по тексту письменной работы.

**Внимание!** Сноски и ссылки на используемые по тексту письменных работ источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок. Все имеющиеся в текстах письменных работ сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными «адресами». Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены.

Оценка письменных работ осуществляется по 10 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

Общие критерии оценки (максимально 4 балла):

1. Структурированность работы (1 балл).
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники (1 балл).
3. Наличие выводов/практических рекомендаций (1 балл).
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала (1 балл).

Содержательные критерии оценки (максимально 6 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность (1 балл).

2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа (2 балла).

3. Самостоятельность позиции автора (1 балл).

4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность (2 балла).

Таблица перевода 10 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3+	4-	4	4+	5-	5	5+

Примерные темы письменных работ:

1. Методы и инструменты исследования организационной культуры.
2. Сравнительный анализ организационных культур компаний, представляющих разные отрасли.
3. Сравнительный анализ организационных культур компаний, находящихся на разных этапах своего развития.
4. Бенч-маркинг организационных культур (сравнения с конкурентами и «чемпионом» отрасли).
5. Сравнительный анализ организационных культур мультинациональных компаний, работающих в России.
6. «Лучшая практика» М&А с точки зрения управления организационной культурой.
7. Кейс-стади организации – стратегия, управление и организационная культура. Разработка рекомендаций по управлению организационной культурой с учетом планов развития организации.

8. Разработка проекта усиления организационной культуры для организации, осуществляющей региональную экспансию в России.

9. Разработка проекта управления организационной культурой для компании, осуществляющей международную экспансию.

10. Разработка проекта поддержки трансформационных изменений в компании.

11. Разработка проекта поддержки сделки M&A.

## **II. Программа курса**

### **2.1. Содержание курса**

#### **Введение.**

Актуальность темы организационной культуры. Предмет изучения. Основная цель и задачи курса. Структура курса, подход к его изучению и план работы. Обзор литературных источников.

#### **Тема 1. Понятие и модель организационной культуры. Причины внимания к организационной культуре в менеджменте.**

Понятие организационной культуры. Различия организаций с точки зрения организационной культуры.

Модель организационной культуры Э.Шейна. Три уровня проявления организационной культуры. Генезис культуры в организации. Артефакты организационной культуры. Области формирования базовых представлений и ценностей организации. Поведение сотрудников под воздействием организационной культуры.

Причины внимания к организационной культуре в менеджменте. Свойства и функции организационной культуры. Понятие силы организационной культуры. Влияние организационной культуры на

эффективность организации. Влияние организационной культуры на возможность организационных изменений и трансформации организации. Специфика мультинациональных компаний.

**Практическое занятие 1.** Групповое обсуждение различий организационных культур на примере известных организаций (известных российских и международных компаний, университетов). Анализ влияния организационной культуры на деятельность компании на примере кейса, данного в учебном пособии к курсу.

**Трудоемкость темы 1:** лекции – 2 академических часа, семинары – 2 академических часа, самостоятельная работа слушателя – 2 академических часа.

## **Тема 2. Организационная культура в контексте стратегии компании и стратегического управления.**

Организационная культура как результат успешного социального взаимодействия и успешной стратегии. Организационная культура как источник долгосрочного конкурентного преимущества компании.

Влияние организационной культуры на формирование стратегии компании. Культурные фильтры, «здоровый смысл» по версии организации. Ограничения, накладываемые организационной культурой на процесс формирования стратегии организации. Типология организационных культур.

Влияние организационной культуры на стратегическое управление.

Организационная культура как источник сопротивления стратегическим изменениям. Влияние организационной культуры на проведение стратегических изменений в организации. Стратегия трансформаций и «культурная революция». Влияние организационной культуры на стратегию выхода из кризиса.

**Практическое занятие 2.** Анализ влияния организационной культуры на стратегическое управление на примере кейса, данного в учебном пособии к курсу.

Заполнение и анализ анкеты, оценивающей влияние культуры на формирование стратегии.

**Трудоемкость темы 2:** лекции – 4 академических часа, семинары – 4 академических часа, самостоятельная работа слушателя – 2 академических часа.

### **Тема 3. Развитие организации и формирование организационной культуры.**

Теория жизненных циклов организации. Модель И. Адизеса, модель Л. Грейнера. Этапы формирования организационной культуры. Механизмы внедрения основ организационной культуры, первичные и вторичные механизмы. Внимание лидеров, ролевое моделирование, объективные критерии распределения ресурсов и вознаграждения, организационные системы и процедуры, обычаи, ритуалы, мифы и другие механизмы внедрения основ организационной культуры. Эволюционное изменение организационной культуры. Изменение типа культуры в соответствии с моделью К. Камерона и Р. Куинна.

**Практическое занятие 3.** Анализ этапа развития организации и механизмов формирования организационной культуры на примере организаций, в которых работают слушатели (самоанализ и групповое обсуждение результатов).

**Трудоемкость темы 3:** лекции – 2 академических часа, семинары – 2 академических часа, самостоятельная работа слушателя – 2 академических часа.

#### **Тема 4. Роль лидера организации в развитии организационной культуры.**

Формирование и передача видения и ценностей лидером. Области внимания лидера, стиль и последовательность принятия решений. Поведение лидеров в кризисных ситуациях. Интерпретация поведения лидера последователями.

Лидерство в организации, тип власти и организационная культура. Лидеры организации как трансляторы норм и ценностей организации. Концепция эмоционального интеллекта.

Влияние организационной культуры на лидеров в зрелых организациях. Лидер как агент изменений в организации.

**Практическое занятие 4.** Оценка собственного стиля лидерства. Оценка роли лидера в формировании организационной культуры на примере кейса, данного в учебном пособии, или выбранного слушателями самостоятельно.

**Трудоемкость темы 4:** лекции – 2 академических часа, семинары – 2 академических часа, самостоятельная работа слушателя – 2 академических часа.

#### **Тема 5. Изучение и методы диагностики организационной культуры.**

Постановка задачи изучения (диагностики) организационной культуры. Обзор методов исследования организационной культуры: исторические и этнографические исследования, кейс-стади, групповой анализ и самоанализ, социологические исследования.

Дешифровка организационной культуры на основе анализа расхождения наблюдаемых артефактов и декларируемых ценностей.

Диагностика организационной культуры на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей (методика К. Камерона и Р. Куинна).

**Практическое занятие 5.** Определение и анализ типа организационной культуры компаний, в которых работают слушатели.

**Практическое занятие 6.** Формирование гипотез относительно базовых предположений для организаций, в которых работают слушатели.

**Трудоемкость темы 5:** лекции – 2 академических часа, семинары – 4 академических часа, самостоятельная работа слушателя – 4 академических часа.

## **Тема 6. Методы изменения организационной культуры. Концепция научающейся организации.**

Изменение организационной культуры на стадии основания и раннего роста организации. Эволюционные изменения – общая и частная эволюция, сомоосуществляемая и управляемая эволюция. Создание гибридных культур. Изменение организационной культуры при переходе к среднему возрасту организаций.

Изменения организационной культуры на стадии среднего возраста организации. Подпитка из избранных субкультур. Плановые изменения, организационное развитие, обучающие системы. Модель организационных изменений. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора. Трансформационные изменения организации и организационной культуры.

Одиночная и двойная петля научения К. Арджириса. Понятие и характеристики научающейся организации. Особенности организационной культуры научающейся организации, дилемма «стабильность – экспериментирование». Организационная инфраструктура экспериментирования и инновационной активности. Особенности

построения системы мотивации в научающейся организации. Сбор и использование информации, управление знаниями в научающейся организации.

**Практическое занятие 7.** Групповое обсуждение результатов анализа и выбора методов изменения организационной культуры компаний, в которых работают слушатели.

**Трудоемкость темы 6:** лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа, самостоятельная работа слушателя – 4 академических часа.

### **Тема 7. Методы формирования организационной культуры, используемые мультинациональными компаниями.**

Важность формирования сильной организационной культуры для мультинациональных компаний. Национальные культуры как основной фактор, влияющий на формирование культуры мультинациональной компании. Влияние культуры мультинациональной компании на управляемость и координацию организации. Влияние организационной культуры на привлекательность МНК для локальных рынков труда.

Методы формирования культуры мультинациональной компании. Вербализация идеологии и ценностей мультинациональной компании. Программы вовлечения персонала в ценности бизнеса и бренда МНК. Создание чувства истории, использование легенд и мифов. Проектирование артефактов. Этические кодексы. Создание единого информационного пространства. Рекрутинг сотрудников, социализация новых сотрудников, планирование карьеры, системы оценки и вознаграждения, формирование глобальной управленческой команды, назначение и ротация экспатриантов.

Разработка и менеджмент проектов управления организационной культурой.

**Практическое занятие 8.** Проектирование методов трансляции норм и ценностей организационной культуры для мультинациональной компании, вышедшей на российский рынок (компания для примера выбирается на занятиях, материалы о компании подбираются слушателями самостоятельно).

**Практическое занятие 9.** Проектирование методов управления организационной культурой при экспансии (гипотетической или реальной) организаций, в которых работают слушатели.

**Трудоемкость темы 7:** лекции – 4 академических часа, семинары – 4 академических часа, самостоятельная работа слушателя – 4 академических часа.

## **Тема 8. Управление организационной культурой в процессах слияния и поглощения.**

Анализ сложившейся в мире и в России практики М&А с точки зрения учета совместимости и интеграции организационных культур. Влияние сделок М&А на стоимость нематериальных активов и капитализацию компаний.

Предварительная диагностика ситуации при подготовке сделок М&А. Выбор стратегии интеграции организационных культур. Разработка идеологии и программы интеграции. Интеграционные комитеты и менеджеры-интеграторы. Информационная поддержка М&А. Распространение «успешной практики». Создание социальных сетей объединенных компаний. Объединение служб УЧР. Программы обмена и стажировок руководителей. Проектирование бизнес-процессов и технологическая поддержка М&А.

**Практическое занятие 10.** Сравнение практик М&А с точки зрения учета интеграции организационных культур на примере кейсов, данных в учебном пособии к курсу или самостоятельно подобранных слушателями.

**Практическое занятие 11.** Проектирование процесса интеграции организационных культур компаний, гипотетически готовящихся к сделке M&A.

**Трудоемкость темы 8:** лекции – 2 академических часа, семинары – 4 академических часа, самостоятельная работа слушателя – 4 академических часа.

## **2.2. Список литературы**

### Обязательная литература:

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство Построение, эволюция, совершенствование. – СПб.: Питер, 2006.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 2001.
4. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – *часть III глава 9 «Стратегии организационного развития», глава 10 «Стратегии управления культурой».*

### Дополнительная литература:

1. Адаир Д. Психология лидерства. – М.: Эксмо, 2005.
2. Арджирис К. Организационное научение. – М.: ИНФРА-М, 2004.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – *часть III «Организационное поведение».*
4. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Исаева М.К., Хрусталева Е.Ю. Корпоративная культура в современной экономике России. //Менеджмент в России и за рубежом, 2004, март-апрель.

5. Баттерис М. Корпоративные бриллианты: как удержать талантливых сотрудников в компании. – М.: ГроссМедиа, 2005.
6. Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства. //Вопросы психологии, 2000, № 1.
7. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.
8. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учебное пособие. – М.: Дело, 2006.
9. Гуйарт Ф.Дж., Келли Дж.Н. Преобразование организации. – М.: Дело, 1999.
10. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
11. Иммельман Р. Boss: бесподобный или бесполезный. Бизнес-роман. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.
12. Кантер Р.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
13. Карт П., Фокс К. Преодоление культурных различий: Практическое руководство по международному деловому общению. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005.
14. Клок К., Голдсмит Д. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004.
15. Кови С.Р. Семь навыков высоко эффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
16. Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
17. Корпоративная культура и управление изменениями. Harvard Business Review on Culture and Change. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
18. Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

19. Коттер Дж. Суть перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
20. Коупленд Д. Рабы «Майкрософта». – М.: ООО «Издательство АСТ»: ОАО «ЛЮКС», 2004.
21. Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – *глава 5 «О развитии корпоративной культуры», глава 6 «Работа с имиджем и другие PR-технологии».*
22. Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006. – *раздел 5 «Командообразование и корпоративная культура».*
23. Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
24. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006.
25. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. /Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экномистъ, 2004.
26. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: «Питер», 2000.
27. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. – *часть 1 глава 3 «Лидерство и управленческие умения», часть 3 глава 9 «Развитие персонала через развитие организации. Организационное развитие: истоки технологии, методы».*
28. Моргунов Е.Б. Лидерство и поступок. //Консалтинг, 1999, № 1.
29. Павлова М.А. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры. – М., 1995.
30. Питерс Дж., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Вильямс, 2005.

31. Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
32. Слуцкий И.Л. Корпоративная культура создается единомышленниками. //Справочник по управлению персоналом, 2003, № 10.
- 33.Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004.
- 34.Сравнительный менеджмент. /Под ред. С.Э. Пивоварова. – СПб.: Питер, 2006.
- 35.Сулл Д. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
36. Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации. – М.: Экономика, 1990.
37. Трэйси Б. Цель – абсолютное лидерство. – М.: «Интер-эксперт», 2002.
- 38.Филонович С., Кушелевич Е. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность. //Социс, 1996, № 10, С. 63-71.
- 39.Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. – М., 2000.
40. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001.
41. Щербина В.В. Социальные теории организаций. Словарь. – М.: Инфра-М, 2000.
42. Элвессон М. Организационная культура. – М.: Гуманитарный центр, 2005.
- 43.Юртайкина Е. Корпоративная культура российских промышленных предприятий: прошлое никогда не умирает. //Top Manager, 2002, май.

44. Argyris C. *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View.* – Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1970.
45. Argyris C. *Integrating Leadership Effectiveness.* – New York: Wiley-Interscience, 1976.
46. Barley S., Meyer G., Gash D. *Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control.* // *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33, p. 24-60.
47. Beckhard R., Harris R.T. *Organizational Transitions.* 2nd ed. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.
48. Bento R., Ferreira L. *Incentive Pay and Organizational Culture.* /In Bruns W. (ed.) *Performance Measurement, Evaluation and Incentives.* – Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1992.
49. Brewster C. *Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms.* /In Schuler R.S., Jackson S.E. (ed.) *Strategic Human Resource Management.* – Oxford: Blackwell, 1999.
50. Buono A. Bowditch J. *The Human Side of Mergers and Acquisitions.* – San Francisco: Jossey Bass, 1989.
51. Burk W. *Organizational Development: A Normative View.* – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.
52. Burk W. *Organization Development: A Process of Learning and Changing.* 2nd ed. – Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
53. Cashman K. *Leadership from the Inside Out.* – Provo, UT: Executive Excellence Publishing, 2001.
54. Charan R., Drotter S., Noel J. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company.* – San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
55. Centre for Organizational Studies. *Mergers and Acquisitions: Organizational and Cultural Issues.* – Barcelona, Spain: Foundation Jose M de Anzizu, 1990.

56. Cray D., Mallory G.R. Making Sense of Managing Culture. – London, etc.: Thomson Business Press, 1998.

57. Deal T.E., Kennedy A.A. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering. – Reading, Mass: Perseus, 1999.

58. Drucker P. The Coming of the New Organization. //Harvard Business Review, 01-02 1988, p. 45-53.

59. Egan G. Change-Agent Skills B: Managing Innovation and Change. – San Diego: University Associates, 1988.

60. Egan G. Change Agent Skills in Helping and Human Service Settings. – Monterey, CA: Brooks/Cole, 1985.

61. Goleman D. Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 1995.

62. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. – Boston: Harvard Business school Press, 2002.

63. Gupta A., Govindarajan V. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. //Academy of Management Review, № 16, 1991, p. 768-792.

64. Harrison M.I. Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. 2nd ed. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

65. Hofstede G.H. Cultural Consequences: International Differences in Work-related Values. – Sage, Beverley Hills, Calif, 1980.

66. Hofstede G.H. Intercultural Conflict and Synergy in Europe. /In Hickson D.J. (ed.) Management in Western Europe. – Berlin: Walter de Gruyter and Co, 1993, p. 1-8.

67. Hofstede G.H. Cultural Dimensions in People Management. /In Pucik V., Tishy N., Hofstede G.H. Cultural Dimensions in People Management. /In Pucik V., Tishy N., Barnett C. (eds.). Globalizing Management. – New York: John Wiley & Sons, 1992, p. 143.

68. Kotter J. Heskett J. Corporate Culture and Performance. – New York: Free Press, 1992.

69. Minbaeva D., Pedersen T., Bjorkman I., Fey C.F. MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM. – Stockholm School of Economics in St. Petersburg, Working Paper № 03-101.

70. Naisbitt J., Aburdene P. Re-inventing the Corporation. – New York: Warner Books, 1985.

71. Perkins S., Hendry C. The IPD Guide on International Reward and Recognition. – London: Institute of Personnel and Development, 1999.

72. Pheysey D.C. Organizational Cultures: Types and Transformations. – London and New York: Routledge, 1993.

73. Pierer H. Managing a Global Player in the Age of Information. //Management International Review, October 15, 1999, p. 9-12.

74. Schein E.H. The Corporate Culture: Survival Guide. – San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

75. Tichy N. The Cycle of Leadership. – New York: HarperBusiness, 2002.

76. Tichy N. The Leadership Engine. – New York: HarperBusiness, 1997.

77. Tichy N.M. Managing Strategic Change. Technical, Political and Cultural Dynamics. – New York: John Wiley & Sons, 1983.

78. Zaleznik A., Kets de Vries M.F. Power and the Corporate Mind. – Boston: Houghton Mifflin, 1975.

79. Weisbord M.R. Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.

### **Интернет источники**

1. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».

2. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».

3. [www.themanager.org](http://www.themanager.org) – Интернет портал «The Manager», содержит большое количество ссылок на качественные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ, в том числе к материалам по корпоративной культуре [www.themanager.org/Knowledgebase/HR/Corporate\\_Culture.htm](http://www.themanager.org/Knowledgebase/HR/Corporate_Culture.htm).

4. [www.shrm.org](http://www.shrm.org) – сайт «Society for Human Resource Management».

5. [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com) – это Интернет портал, содержащий большой объем информации о бизнесе и менеджменте, в том числе статьи из разных источников по теме организационной культуры.

6. [www.hbr.com](http://www.hbr.com) – сайт журнала «Harvard Business Review».

7. [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com) – сайт журнала «The McKinsey Quarterly».

8. [www.uni-hohenheim.de/~mir](http://www.uni-hohenheim.de/~mir) – сайт журнала «Management International Review».

9. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) – сайт журнала: «Strategic Management Journal».

10. [www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk) – сайт журнала «People Management».

11. [www.workforce.com](http://www.workforce.com) – сайт журнала «Workforce management».

12. [http://carbon.cudenver.edu/~mryder/itc\\_data/org\\_learning.html](http://carbon.cudenver.edu/~mryder/itc_data/org_learning.html) – подборка материалов по теме «Organizational Learning and Knowledge Management», сделанная сотрудниками Школы образования Университета Колорадо в г. Денвере (США). Сайт содержит ссылки на ресурсы и полнотекстовые публикации по соответствующей тематике.

### 2.3. Учебный тематический план курса

№ занятия	Наименование разделов и тем	Вид занятия
1	<b>Введение.</b> <b>Тема 1.</b> Понятие и модель организационной культуры. Причины внимания к организационной культуре в менеджменте.	лекция
2	<b>Практическое занятие 1.</b> Групповое обсуждение различий организационных культур на примере известных организаций (российских и международных компаний, университетов). Анализ влияния организационной культуры на деятельность компании на примере кейса.	семинар
3	<b>Тема 2.</b> Организационная культура в контексте стратегии компании и стратегического управления.	лекция
4	<b>Практическое занятие 2.</b> Анализ влияния организационной культуры на стратегическое управление на примере кейса. Использование анкеты оценки влияния культуры на формирование стратегии.	семинар
5	<b>Тема 3.</b> Развитие организации и формирование организационной культуры.	лекция
6	<b>Практическое занятие 3.</b> Анализ этапа развития организации и механизмов формирования организационной культуры на примере организаций, в которых работают слушатели (самоанализ и групповое обсуждение результатов).	семинар

7	<b>Тема 4.</b> Роль лидера организации в развитии организационной культуры.	лекция
8	<b>Практическое занятие 4.</b> Оценка собственного стиля лидерства. Оценка роли лидера в формировании организационной культуры на примере кейса.	семинар
9	<b>Тема 5.</b> Изучение и методы диагностики организационной культуры.	лекция
10	<b>Практическое занятие 5.</b> Определение и анализ типа организационной культуры компаний, в которых работают слушатели.	семинар
11	<b>Практическое занятие 6.</b> Формирование гипотез относительно базовых представлений для организаций, в которых работают слушатели.	семинар
12	<b>Тема 6.</b> Методы формирования и изменения организационной культуры. Концепция научающейся организации.	лекция
13	<b>Практическое занятие 7.</b> Групповое обсуждение результатов анализа и выбора методов изменения организационной культуры компаний, в которых работают слушатели.	семинар
14	<b>Тема 7.</b> Методы формирования организационной культуры, используемые мультинациональными компаниями.	лекция
15	<b>Практическое занятие 8.</b> Проектирование методов трансляции норм и ценностей организационной культуры для мультинациональной компании, вышедшей на российский рынок.	семинар

16	<b>Практическое занятие 9.</b> Проектирование методов управления организационной культурой для организаций, в которых работают слушатели.	семинар
17	<b>Тема 8.</b> Управление организационной культурой в процессах слияния и поглощения.	лекция
18	<b>Практическое занятие 10.</b> Сравнение практик М&А с точки зрения учета интеграции организационных культур на примере кейсов.	семинар
19	<b>Практическое занятие 11.</b> Проектирование процесса интеграции организационных культур компаний, гипотетически готовящихся к сделке М&А.	семинар
20	<b>Экзамен/зачет (защита большой письменной работы)</b>	