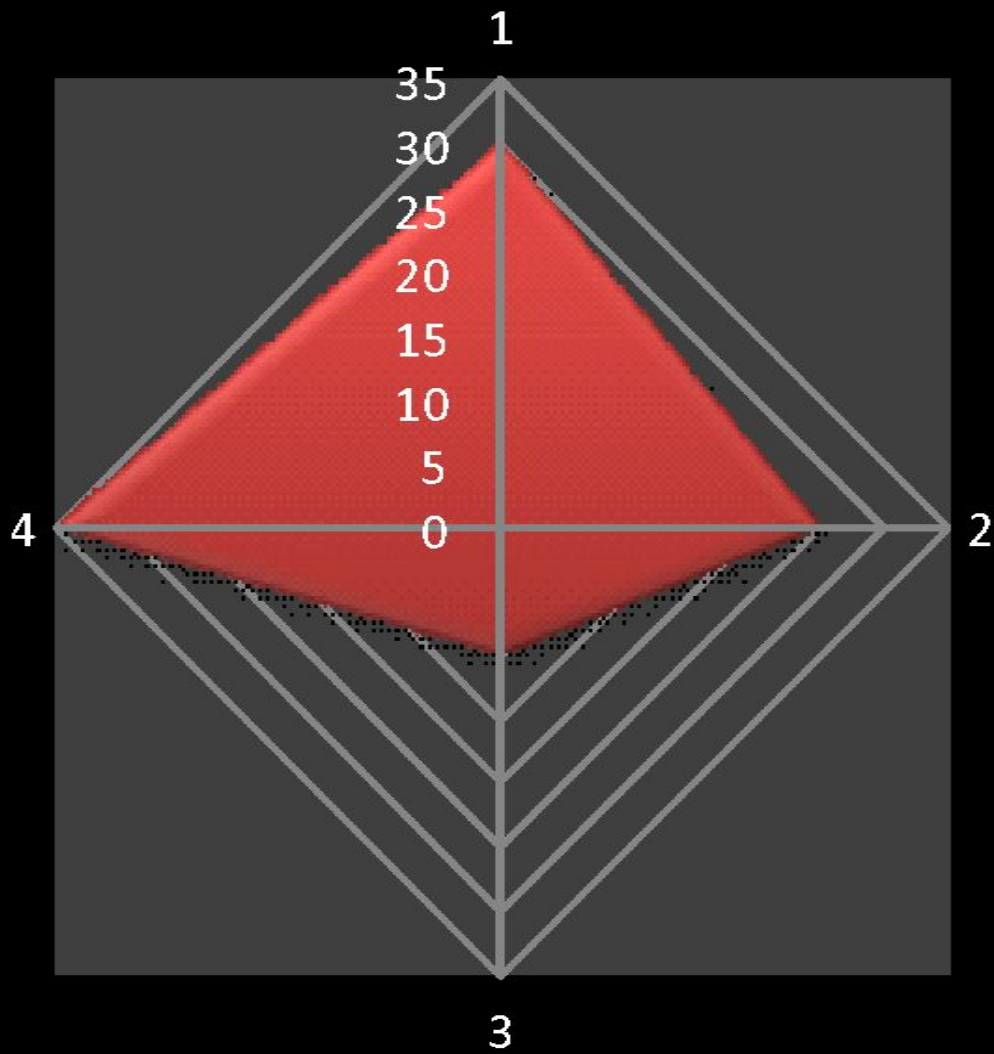


Путь тренера день четвёртый

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА





Что такое корпоративная культура?

- три подхода, согласно которым корпоративную культуру можно рассматривать как:
- независимую внешнюю составляющую, внесенную в организацию извне;
- внутреннюю составляющую организации;
- суть организации (Л.Смирслич)

. К первичным относят факторы, связанные с особенностями организационного поведения самих менеджеров и выполняемых ими обязанностей.

- 1. Фокус внимания руководства в организации, наиболее значимые для него проблемные области, которые становятся таковыми и для сотрудников и постепенно формируют перечень норм организационного поведения в данной компании.
- 2. Реакция руководства на критические ситуации отчетливо проявляет истинные приоритеты менеджеров и формирует ценностные ориентации работников.
- 3. Отношение к работе и стиль поведения самих руководителей, которые приобретают характер эталона организационного поведения для всего персонала.
- 4. Критерии наград и статусов в организации - выявление того, за что работники в организации поощряются, а за что наказываются, что находит отражение в формировании системы ценностей организации.
- 5. Критерии отбора и продвижение персонала действуют аналогично вышеуказанным критериям, а также аккумулируют в организации носителей вполне определенного типа культуры.

Вторичные факторы, по мысли Э.Шейна, в большей степени организационные обряды и символику организации.

- Они таковы:
- структура организации;
- система передачи информации и организационные процедуры;
- внешний и внутренний дизайн и оформление офисных помещений;
- мифы и истории о важных событиях в организации и ее героях;
- представление о философии управления и смысла организации.

Модели корпоративной культуры

- Указанные представления легли в основу классификации корпоративных управленческих моделей, предложенной голландским ученым Фонсом Тромпенаарсом и британским исследователем Чарльзом Хампден-Тернером.
- В основу классификации были заложены следующие дуальные критерии:
- **формальная структура / неформальная структура;**
- **иерархичность / эгалитаризм;**
- **-ориентация на личность и отношения / ориентация на решение задачи достижение целей;**

Модели корпоративной культуры

- В зависимости от данных классификационных признаков были выделены следующие модели корпоративных культур:
- семья;
- Эйфелевая башня;
- управляемая ракета;
- инкубатор;

Семья



Семейная культура

- по характеру отношенческая и иерархичная одновременно, ориентированная на власть. «Отец семейства» обладает опытом, значительной властью, что позволяет ему, как предполагается в этой культуре, знать лучше подчиненных, что лучше делать и что принесет большую пользу. Семейные культуры характерны для стран, не так давно прошедших стадию индустриализации и сохраняющих традиционные феодальные рудименты. Корпоративные культуры «семейного типа» относят к высококонтекстуальным, что означает небольшую потребность в эксплицитно выраженной информации при высокой значимости культурного контекста, который однозначно воспринимается членами данной культурной общности.



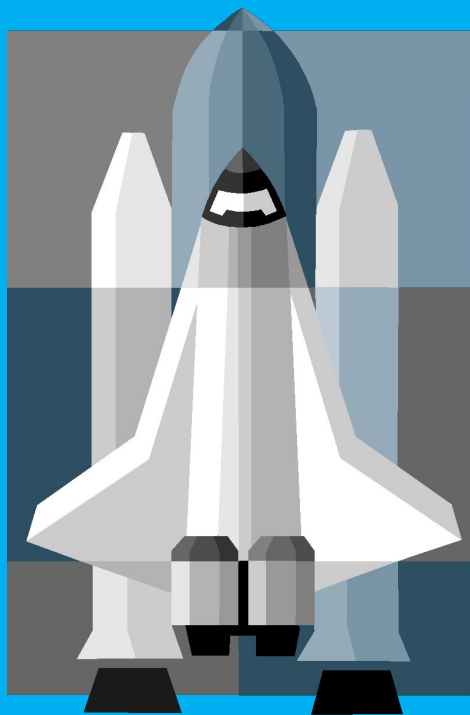
Эйфелевая башня

- Данная культура, как и семейная, иерархична. Однако данный тип иерархии покоится на распределении функций и служебных задач так, что каждый вышестоящий уровень концентрирует у себя и координирует весь набор функций, выполняемых на нижестоящих этажах. Власть в «Эйфелевой башне» непосредственно связана с занимаемой должностью, т.е. предписывается статусом, но не статусом личности (как в семейной культуре), а статусом роли. Поэтому руководитель могуществен ровно настолько, насколько ему это предписано правилами, санкционированными полномочиями на выполнение своих функций. Таким образом, бюрократия и «Эйфелевой башне» обезличена, деперсонифицирована, покоится на рационально-правовом основании, т.е. своде правил, которому каждый подчиняется, поддерживая и укрепляя иерархию

Эйфелевая башня

- Таким образом, компании с культурой этой разновидности обладают следующими характеристиками:
- иерархичность, формализованность, ориентированность на роли (решение задач);
- управление основано на структуре и функциональных обязанностях;
- реализация функций вознаграждается.
- Важнейшими характеристиками модели являются четкое структурирование «этажей» властной вертикали, определение роли каждого работника, жесткая субординация и тщательный контроль за исполнением детально прописанных функциональных обязанностей; недопустимость «прыжков через этаж» при решении вопросов. «Как» или «каким путем» достигнутое здесь значит больше, чем то, «что» достигнуто.

Управляемая ракета



«Управляемая ракета» —

- кибернетический тип культуры, так как ориентация на задачи осуществляется посредством сигналов обратной связи и имеет циклический, а не линейный характер.
- Вместе с тем данная культура индивидуалистична по характеру, так как вынуждена объединять на временной основе большое число в различных направлениях специализированных работников, где постоянно лишь ориентация на персональное развитие и совершенствование. «Управляемая ракета», по Тромпернаарсу, это «лишь способ получить удовольствие от совместного путешествия».

Управляемая ракета

- может быть охарактеризована как:
- эгалитарная, формализованная, ориентированная на решение конкретных задач;
- управляемая через призму стратегии, миссии, видения;
- отличающаяся высокой степенью делегирования;
- с мотивацией, предполагающей плату за результат.

Инкубатор



Инкубатор

- как самостоятельная модель корпоративной культуры базируется на идее экзистенциализма о вторичности организации по сравнению с целями самореализации и самовыражения индивидуумов, чему и служат инкубаторы. Здесь главная цель — освободить индивидуумов от рутинной работы для творческой деятельности, минимизируя время на самообслуживание.
- Культура типа «инкубатор» ориентирована на развитие личности, поэтому важнейшим аспектом мотивации для работника, выступает возможность профессионального роста и самореализации, совершенствования и самовыражения. Управление изменениями происходит без напряжения, поскольку необходимость постоянного изменения заложена существованию компании. Функции легко делегируются и в коллективе единомышленников-профессионалов.