

Тема № 17

# Культура организации

# Понятие организационной культуры

Применительно к организациям термин «организационная культура» охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива:

- доминирующие в нем моральные нормы и ценности;
- принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы и традиции, функционально ориентированные верования и ожидания;
- установленные стандарты качества выпускаемой продукции (услуг);
- символику, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации и т.д.

Носителями организационной культуры являются люди, но в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей влияние на ее членов.

# Понятие организационной культуры

Каждая процветающая компания обладает сложившейся культурой (Уолт Дисней, Соса Cola).

Организационная культура способна уменьшить степень коллективной неопределенности, создавать общественный порядок, обеспечивать целостность за счет ценностей и норм, воспринимаемых всеми и передаваемых новому поколению, создавать чувство причастности к организации и преданность общему делу посредством объединения членов группы в одно целое.

Таким образом, культура организации представляет собой сложную композицию важных предложений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы.

# Понятие организационной культуры

Итак, культура организации – это социальная, морально-этическая и материальная среда, которая формируется внутри организации, трансформируется в корпоративный образ мышления и корпоративные нормы поведения членов организации и которая, таким образом, становится системообразующим фактором консолидации и развития организации.

К элементам культуры организации относятся: коммуникация; мотивация и поведение; организация производственной среды; общие ценности, убеждения; миссия, стратегия; нормы и правила; традиции и ритуалы; фирменный стиль; культура рабочего места; легенды, мифы, герои; архитектурный дизайн; взаимоотношения.

# Корпоративная культура и климат организации

В литературе по менеджменту понятия «корпоративная культура» и «климат организации» часто используются как взаимозаменяемые, тем не менее они абсолютно различны.

Понятие «климат» имеет корни в социальной психологии. «Климат» понимают как организационное влияние на мотивацию и поведение сотрудников; это общий взгляд коллектива на организационную политику, деятельность и мероприятия, как официальные, так и неофициальные. Кроме того, климат – это ясные цели организации и средства, используемые для достижения.

# Корпоративная культура и климат организации

Культура возникла из антропологии.

Она воплощает в себе мифы, символы, истории и ритуалы, внедрившиеся в организационное сознание. Культура пытается зафиксировать системы общих понятий, предположений и ценностей компании. Культура, как правило, носит описательный характер, в то время как климат – это некая конструкция, основанная на подходе, разработанном психологами для объяснения, почему одни организации успешнее других.

При том что оба понятия имеют очевидную взаимосвязь, климат больше относится к корпоративной политике и правилам повседневного поведения в том виде, как его понимают сотрудники. Культура же представляет собой общее понимание всем персоналом целей, проблем и деятельности организации.

# Культура организации

Инструментом оценки организационной культуры является так называемый профиль организационной культуры, содержащий основные ценности организации. Можно выделить восемь независимых факторов:

- Инновации и принятие рисков;
- Внимание к деталям;
- Ориентация на результат;
- Агрессивность и конкурентоспособность;
- Поддержка;
- Развитие и вознаграждение;
- Сотрудничество и работа в команде;
- Решительность.

# Культура организации

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов, среди которых выделяются:

- Точки концентрации внимания высшего руководства;
- Реакция руководства на критические ситуации;
- Отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- Критериальная база поощрения сотрудников;
- Критериальная основа отбора, назначения, продвижения и увольнения работников из организации;
- Структура организации;
- Система передачи информации и организационные передачи;
- Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
- Внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.



# Виды организационной культуры

В соответствии с моделью «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (OCAI) определение доминирующего типа организационной культуры осуществляется на основе двух измерений:

- 1) Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм организации, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль;
- 2) Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством.

Границы этого измерения простираются от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности на другом.

# Характеристика видов организационной культуры в соответствии с моделью OCAI

- 1. Бюрократия** (иерархическая структура) характеризуется следующим: ключевые ценности успеха – четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы контроля и учета. Поэтому организационная культура характеризуется как формализованное и структурированное место работы. Эффективные руководители – это хорошие координаторы и организаторы, поддерживающий плавный ход деятельности.
- 2. Рыночная культура** характеризуется прибыльностью, производительностью, итоговыми результатами. Базисные установки культуры заключаются в следующем: внешнее окружение - это враждебный вызов; потребители разборчивы и заинтересованы в приобретении ценностей. Лидеры являются твердыми хозяевами, они очень требовательны.

# Характеристика видов организационной культуры в соответствии с моделью OCAI

- 3. Клановая культура** характеризуется следующим: коллективы больше похожи на семьи, чем на объекты экономической деятельности. Приняты групповая форма работы, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними, повышение квалификации наемных работников. Потребители воспринимаются как партнеры. Клановая культура характеризуется как дружное место работы, лидеры мыслят как воспитатели.
- 4. Адхократическая культура** характеризуется тем, что она быстро реконфигурируется, если возникают новые обстоятельства. Ярко выражен акцент на индивидуальность, предвидение будущего и риск. Данный тип характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы. В перспективе – быстрый рост и обретение новых ресурсов.

# Характеристика видов организационной культуры в соответствии с моделью OCAI

Оценка культуры по данной методике осуществляется по следующим характеристикам:

- Доминантные характеристики организации;
- Стилль лидерства, пронизывающий всю организацию;
- Управление наемными работниками, или стилль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда;
- Связующая сущность организации, или механизмы, которые позволяют организации держаться вместе;
- Стратегические акценты;
- Критерии оценки, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается.

Оценка определяется по каждой сфере деятельности и далее строится профиль организационной культуры в общем виде.

# Характеристика типов организационной культуры по Хэнди

**1 тип: Культура власти.** Данный тип зависит от центрального источника власти и распространяется в виде волн. Контроль осуществляется централизованно. Организация может быстро реагировать на события, но в значительной степени зависит от принятия решений людьми из центра. Сила ресурсов является основой власти в данной культуре, с некоторыми элементами персональной власти в центре.

Эта культура опирается на отдельные личности, а не на советы. Данная культура присуща маленьким предпринимательским организациям, действующим в различных сферах. Они могут быть и эффективными, и не быть таковыми. Чтобы ужиться, служащий должен быть ориентирован на власть, быть уверенным в себе, а не в других членах, способным выдержать конкуренцию и должен быть нацелен на результат.

# Характеристика типов организационной культуры по Хэнди

**2 тип: Культура роли.** Этот тип характеризует классическую бюрократию, т.е. основным источником силы является сила положения. Велика степень формализации и стандартизации. Действие функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей.

Отдельному работнику ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом. Ролевая культура больше соответствует менеджерам, которые ценят безопасность и предсказуемость. Этот тип организации успешно действует в стабильном окружении и плохо осознает необходимость изменений.

# Характеристика типов организационной культуры по Хэнди

**3 тип. Культура задачи.** Культура сориентирована на проект или работу. Основное внимание уделяется скорейшему завершению работы за счет соединения соответствующих ресурсов и подходящих сотрудников. Это культура команды, где результат важнее индивидуальных целей, положения, стилевых различий. Культура задачи очень хорошо адаптируется. Для нее характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и легкие отношения внутри группы. Данная культура подходит там, где есть конкуренция, короткий жизненный цикл продукта и где важна скорость реакции. Основной контроль остается за высшим руководством, которое распределяет людей и ресурсы по проектам. У культуры задачи есть тенденция перейти к ролевой культуре.

# Характеристика типов организационной культуры по Хэнди

**4 тип. Культура личности.** Данный тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, в этой культуре личность находится в центре.

Немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т.к. организации склонны иметь некоторые корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями сотрудников организации. Для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости – это, обычно, сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, и поэтому к нему прислушиваются.



# Изменение организационной культуры

Культура может стать препятствием или помощником.

Принято считать, что стратегия определяет культуру. В большинстве случаев, чтобы успешно реализовать стратегию, требуются кардинальные изменения в отношении всех сотрудников организации.

В устоявшихся организациях культура и структура обычно развивались без принятия специальных решений и проведения соответствующих мероприятий. Но при реализации инновационных стратегий нужно обеспечить необходимый темп изменений организационной культуры, учитывая, что существует ряд факторов, определяющих формирование того или иного типа культуры, это: история и собственность; размер; технологии; цели и задачи; окружение; люди.

# Изменение организационной культуры

Изменения в основных факторах (собственность, люди и т.д.) создают условия, требующие культурной и структурной адаптации. Возможны три способа адаптации:

- 1) Адаптация в процессе тщательного обсуждения часто применяется ролевой культурой, которая усиливает существующую формальную структуру еще более формальными структурами;
- 2) Адаптация путем воспроизводства предполагает децентрализацию, или деление на подразделения, в которых культура и структура формируются в соответствии с различиями во внешнем окружении;
- 3) Адаптация путем дифференциации. Разные культуры соответствуют четырем категориям деятельности организации, это: устойчивое состояние; период нововведений; разрушение или кризис; период определения политики или направления деятельности.

# Культура организации, ориентированная на знания.

Культура знаний – это корпоративная философия, включающая в себя базовые принципы и ценности компании, соответствующие целям и стратегии управления знаниями, на которую ориентируются в своей деятельности и разделяют ее все сотрудники компании.

Разные области знаний, необходимых любой организации, включают в себя следующие направления:

- знания о покупателе;
- знания о конкурентах;
- знания о продукте;
- знания о процессах;
- знания о финансах;
- знания о людях.

Формирование культуры, ориентированной на обмен знаниями, - важный фактор конкурентоспособности современной организации.

# Культура организации, ориентированная на знания.

Первое, что нужно сделать компании для обмена знаниями между сотрудниками, - построить систему ценностей, отвечающих взглядам сотрудников. Эта система ценностей обязательно должна включать уровень безопасности и качество отношений между сотрудниками и компанией.

В систему базовых ценностей могут входить следующие ценности:

- Компания состоит из людей с различными способностями и потенциалом;
- Сотрудники должны относиться друг другу с достоинством и уважением;
- Вклад каждого признается и поощряется;
- Будущее планируется;
- Политика компании – обеспечить работу каждому сотруднику;
- Потребители – единственная причина существования компании

# Эмоциональный интеллект

Чтобы внедрить культуру знаний необходимо использовать социальную технологию, которую можно назвать «развитие эмоционального интеллекта». Суть ее заключается в том, что сотрудники тратят все свои силы, энергию и эмоции на создание лучшей в городе, регионе, стране компании.

Существуют следующие способы развития эмоционального интеллекта: формирование группового самосознания; закрепление лучших традиций; создание корпоративной религии.

Самосознание команды выражается через отношение к общему настрою группы, через заботу о каждом члене группы. Уровень группового самосознания важно учитывать при создании кроссфункциональных команд.

# Эмоциональный интеллект

Кроссфункциональная команда – это группа, состоящая из сотрудников различных функциональных подразделений организации (научные исследования, инжиниринг, маркетинг, финансы, управление людскими ресурсами и т.д.), сконцентрированных на решении конкретной задачи.

Создание кроссфункциональных команд представляет собой преобразование индивидуальных знаний в корпоративные на основе процесса их умножения и в ходе социальных взаимодействий между членами команды.

Корпоративная религия – это набор ценностей, объединяющий организацию вокруг ее миссии и видения. По определению датского профессора Йеспера Кунде корпоративная религия – это вера организации в себя, т.е. вера, которая обеспечивает организации успех на рынке.

# Эмоциональный интеллект

Закрепление лучших, поддерживаемых коллективом традиций происходит благодаря освоению философской концепции, включающей определенные принципы.

Например, на Горьковском автозаводе закреплены четыре основных принципа:

1. «Думай о заказчике»;
2. «Люди – самый ценный актив»;
3. Канбан – философия непрерывного совершенствования, когда каждый процесс может и должен оцениваться и улучшаться по таким показателям, как требуемое время, используемые ресурсы, качество готовой продукции и т.д.;
4. «Все внимание на производственную площадку» (все уровни управления – высший, средний и ИТР – существуют для того, чтобы оказать поддержку участкам основного производства)

# Корпоративная социальная ответственность

В настоящее время доминирует подход, разработанный в 70-е в США и Великобритании, носящий название «корпоративная социальная ответственность» (КСО).

Базовый уровень формируется из представлений об ответственности как моральной категории.

Следующий уровень подразумевает социальную ответственность, существующую в конкретном обществе с его специфическими социальными нормами.

Третий уровень – корпоративная социальная ответственность, - которая является не только экономическим, но и гуманитарным, а также социальным институтом, ориентированным на создание социальных ценностей в процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами.



# Корпоративная социальная ответственность

Исходя из сущности КСО самая широкая трактовка социальной ответственности включает:

- корпоративную этику;
- корпоративную социальную политику в отношении общества;
- корпоративную политику в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;
- Политику в отношении персонала.

Корпоративная социальная ответственность рассматривается как концепция, в рамках которой компании на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес для достижения коммерческого успеха путями, основанными на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде.

# Корпоративная социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность включает в себя следующие направления деятельности:

- улучшение экологического состояния окружающей среды в регионах экономических интересов компании;
- охрана здоровья работников, промышленная безопасность, профилактика чрезвычайных ситуаций;
- снижение вреда здоровью, наносимого продуктами отрасли;
- улучшение социальных условий персонала;
- внешняя социальная деятельность (поддержка науки, образования, культуры, религии);
- благотворительность.

# Корпоративная социальная ответственность

Внутрикорпоративный механизм реализации политики социальной ответственности включает в себя:

- разработку социального бюджета организации;
- следование принципам корпоративных кодексов, включающих положения о направлениях корпоративной социальной ответственности;
- повышение уровня и качества знаний работников в области корпоративной социальной ответственности;
- реализацию концепции «экономика участия», повышающей заинтересованность работников в результатах деятельности своего предприятия.

# Социально-корпоративные технологии

Управление компанией в рамках корпоративной социальной ответственности требует разработки новых технологий.

**Социально-корпоративные технологии** – это система согласованного взаимодействия работодателей и наемных работников в рамках совместной производственной деятельности, представляющая собой совокупность методов управления экономическим, профессиональным и общественным поведением участников корпоративных объединений, направленных на достижение совместных общественно значимых целей.

К социально-корпоративным технологиям относят: социальное партнерство; разработку внутрифирменного механизма мотивации труда; корпоративное образование; разработку внутрифирменного механизма мотивации социальной деятельности работников предприятия.