

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;
- Силь лидерства, пронизывающий всю организацию;
- Управление наемными работниками, или стиль, 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.