

Тема 12. Корпоративная культура.

Улучшение качества продукции в большей степени, чем обычно считают, зависит от работников и их мотивации, и в меньшей – от капитала и оборудования. Оно требует изменения корпоративной культуры.

Майкл Бир,
профессор Гарвардской школы бизнеса

Организационная культура

- – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям.
- Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные организации, стиль и процедуры управления, а также концепции технологического и социального развития. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из уровней управления, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направления развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных ее членов.

Основные элементы организационной культуры:

- Поведенческие стереотипы: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.
 - Групповые нормы: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.
 - Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).
- Философия организации: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.
 - Правила игры: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».
 - Организационный климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.
 - Существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

К основным свойствам культуры организации относятся:

- **Совместная работа** формирует представления работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.
- **Общность.** Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.
- **Основные элементы культуры организации не требуют доказательств,** они сами собой понимаются.
- **Иерархичность и приоритетность.** Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.
- **Системность.** Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.
- **«Сила» воздействия организационной культуры** определяется:
 - **однородностью** членов организации. Общность возраста, интересов, взглядов и т. п.;
 - **стабильностью и продолжительностью** совместного членства. Кратковременное членство в организации и постоянное изменение ее состава не способствуют освоению культурных особенностей;
 - **характером совместного опыта, интенсивностью взаимодействия.** Если члены организации совместными усилиями преодолевали реальные трудности, то сила воздействия организационной культуры выше.

Классификация организационной культуры Ч. Хэнди.

Известный профессор Лондонской школы бизнеса Чарльз Хэнди выделил четыре основных типа организационной культуры:

- культура Власти (the Club Culture),
- культура Роли (the Role Culture),
- культура Задачи (the Task Culture),
- культура Личности (the Existential Culture).

Культура, ориентированная на власть.

- В организациях, с культурой, ориентированной на власть, особенную роль играют личные, деловые и профессиональные качества руководителя-лидера. В качестве источника власти используются также ресурсы.
- Организации с такой культурой имеют, как правило, жесткую иерархическую структуру управления. При этом акцент делается на росте организации, а значимость работников определяется значимостью занимаемой им должности. Продвижение сотрудников по служебной лестнице часто осуществляется по личной преданности.
- Этот тип культуры позволяет быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Он может быть эффективным лишь для относительно небольших организаций. Успех деятельности организации всецело определяется особенностями и квалификацией ее руководителя.

Культура, ориентированная на роли.

- Организации с культурой, ориентированной на роли, характеризуются строгим функциональным распределением ролей. Большое внимание уделяется процедурам, правилам, предписанным функциям.
- Основным источником власти являются неличные качества, а положение, занимаемое работником в иерархической структуре. Эффективность деятельности организации с такой культурой в первую очередь зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей.
- Данный тип культуры применяется в крупных компаниях со стабильным рынком, а также в государственных учреждениях. Проблемой для нее является недостаточная гибкость, низкая восприимчивость к инновациям.

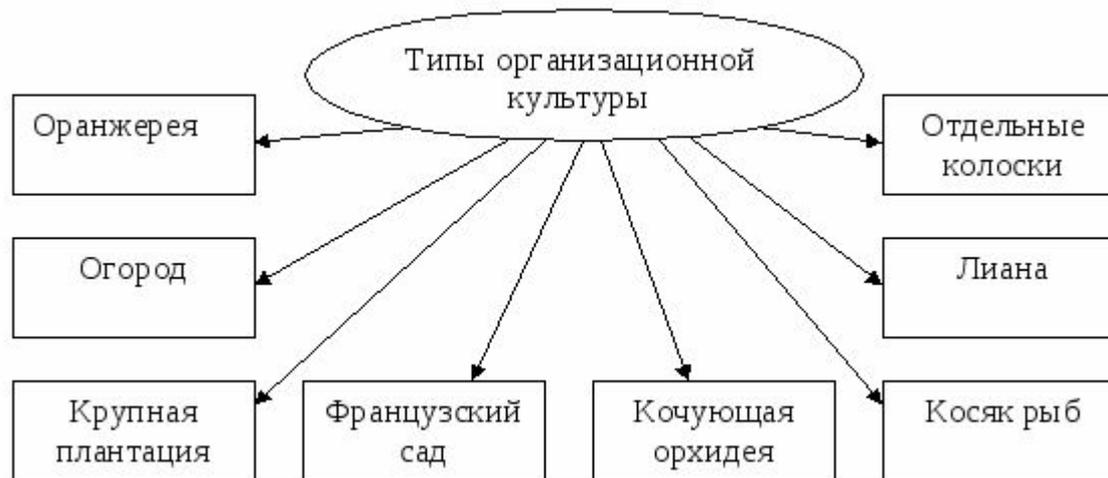
Культура, ориентированная на задачу.

- В центре внимания в организациях с культурой, ориентированной на задачу, — выполнение задачи, способность справляться с задачей, новой ситуацией, способность адаптироваться к ней.
- В таких организациях больше властных полномочий у тех сотрудников, кто в данный момент является крупным специалистом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации.
- Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом.

Культура личности.

- В организациях с культурой, ориентированной на человека, — в центре внимания потенциал человека, работника, его умения.
- В организациях подобного типа люди объединяются для того, чтобы они, договариваясь друг с другом, могли добиваться собственных целей. Власть и контроль применяется, как правило, для координации действий.
- Примером организаций с культурой личности могут быть небольшие консалтинговые фирмы, союзы журналистов и т.п.

Майк Бурке (Франция) предложил классификацию, содержащую 8 типов организационной культуры:



- «оранжерея», характерна для статических организаций, которые стараются не реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Все усилия в этих организациях сосредоточены на сохранении достигнутого ранее.
- К отдельным колоскам относятся мелкие и средние организации, деятельность которых целиком подчинена случаю и удаче. Их структуры носят неопределенный характер. Поведение таких организаций полностью зависит от воли руководителя. Мотивация персонала выражена слабо. Наблюдается постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций малоутешительны.
- огород как правило, имеют пирамидальную структуру, характерную для многих французских предприятий. Эти организации стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, использованию проверенных временем моделей поведения с внесением в них минимального количества изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.
- французский сад — это несколько измененный на американский манер вариант культуры «огорода» с ярко выраженной иерархической структурой. Отношения в такой организации бюрократизированы и люди в ней не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.
- крупная плантация характерна для предприятий с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Отличительной особенностью является приспособление к изменениям окружающей среды, которое достигается благодаря наличию горизонтальных связей и гибкости персонала, поощряемой системой мотивации.
- лиана отличается сокращенным до минимума управленческим персоналом, использованием современных информационных технологий, ориентацией всех членов коллектива на достижение общей цели, высокоразвитым чувством ответственности сотрудников и высокой степенью мотивации персонала.
- косяк рыб, свойственна предприятиям, отличающимся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректирующим свою структуру и меняющим поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.
- кочующая орхидея присуща неформальным организациям, которые, исчерпав возможности одного рынка, оперативно переходят к другому. Структура таких организаций постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Главная цель — найти единственный в своем роде товар и предложить его максимальному числу клиентов. Мотивации персонала практически отсутствуют.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

- идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации и с организацией в целом через принятие ее норм и ценностей;
- реализация норм, предписывающих стремление к достижению целей;
- формирование стратегии развития организации;
- единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием требований внешней среды.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, укрепление (сохранение) и изменение. Формирование организационной культуры требует учета постепенности, эволюционного характера ее развития и осуществляется с помощью следующих мер:

- Осуществление так называемого символического руководства, т. е. создание символических фигур и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации.
- Концентрация усилий на формировании наиболее существенных организационных ценностей и норм.
- Создание и расширение в организации локальных «островков», на которые распространяются определенные ценности.
- Изменение поведения сотрудников через переживание реальных успехов организации.
- Создание знаков организационной культуры, выражающих ценности и нормы.
- Комбинирование директивных и косвенных способов формирования организационной культуры.

Существует 2 базовых способа управления культурой организации:

- 1 способ представляет собой влияние сверху, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер, воодушевляя коллектив, притворяет в жизнь базовые ценности организации, в которые он сам верит. Это способ может реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример.
- Применение 2 способа начинается с нижних уровней организации. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. В этом случае управление культурой состоит в том, что посредством постоянного манипулирования атрибутами поверхностного уровня оказывается влияние на более глубокий уровень.



- Организационная культура советского периода часто являлась серьезным мотивирующим фактором в трудные 1990-е гг., когда культурные ценности, несмотря на их частичное размывание и декларируемую трансформацию, определяли преданность работников стоящим без работы предприятиям, не давали возможности разрастаться деструктивным конфликтам, способствовали сохранению организаций как некоторых социально-значимых образований. Научные сотрудники и рядовые рабочие, врачи и военные в определенном количестве случаев чувствовали свою сопричастность некоторому полезному делу, без которого страна не выживет. Несмотря на отсутствие зарплаты и ощущение безысходности, люди продолжали работать, и, может быть, неосознаваемые ценности советского периода были им в этом определенным подспорьем. Не случайно, что, в отличие от Восточной Европы, большинство ныне действующих российских компаний существовали еще в период социализма.
- Очень показательным примером в этом плане является российский железнодорожный транспорт, ранее организованный по министерскому принципу (Министерство путей сообщения), а сегодня переструктурированный в национальную корпорацию – ОАО "Российские железные дороги". Организационная культура здесь формируется уже почти два столетия. Поверхностный уровень организационной культуры хорошо осознается как работниками отрасли, так и теми, кто к ней не принадлежит. Форма одежды, удостоверения, специальные звания, система льгот – все эти и многие другие артефакты создают видимые отличия железнодорожников от людей, работающих в других организациях. Наряду с этим в железнодорожной отрасли существует неосознаваемый, невидимый, но вполне ощутимый корпоративный дух, корпоративная солидарность. Во многих случаях железнодорожник поможет железнодорожнику, если эта помощь в его силах и возможностях. Взаимопомощь и взаимовыручка в среде железнодорожников являются не только определенным базисом построения неформальных отношений, но и помогают в процессе решения сложных производственных, а также управленческих проблем.

Для повышения эффективности управления культурой организации необходимо:

- Обращать особое внимание на нематериальные, внешне воспринимаемые аспекты организационного окружения.
- Понимать значимость организационных символов (название компании, логотип, лозунги).
- Прислушиваться к историям, рассказываемым в организации, анализируя, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации.
- Периодически вводить организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры.
- Понимание менеджером того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передавать их вниз по уровням организации.

