

Корпоративная культура



Понятие корпоративной культуры

Внутренняя институциональная среда любой компании может быть представлена как совокупность формальных и неформальных норм, традиций и ритуалов. Неформальная составляющая данной среды, опирающаяся на общие ментальные модели организации, называется корпоративной культурой.



Определение культуры организации

Образец коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения на



Концепции, ассоциируемые с культурой организации

- 1) Наблюдаемые стереотипы взаимодействия: язык, обычаи, традиции, ритуалы
- 2) Эмоциональный климат, манера взаимодействия
- 3) Ценностные ориентации: групповые нормы, стандарты и ценности
- 4) Провозглашаемые ценности – артикулированные, декларируемые принципы и нормы поведения
- 5) Практический опыт: методы, используемые для достижения целей, передаваемые из поколения в поколение и не требующие письменной фиксации
- 6) Принятые значения, определяющие восприятие и интерпретации и помогающие людям понимать друг друга



Проблемы, которые решает культура

1) Проблема социализации

Культура позволяет определять себя членами группы и отличать своих от чужих.

2) Проблема поведения

Культура задает образцы поведения, определяет что хорошо и что плохо, устанавливает ограничения действий.

3) Проблема интерпретации

Культура – это фильтр между человеком и его окружением. Она определяет, что важно и что не важно, на что мы должны обращать внимание. В чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее.



Уровни корпоративной культуры

I. Артефакты – это видимый уровень созданного в организации физического и социального окружения, внешнее проявление корпоративной культуры.

Примеры:

- 1) Организация пространства
- 2) Дресс-код
- 3) Желательная манера поведения при коммуникациях
- 4) Распределение ресурсов, в том числе времени
- 5) Условия повышения в должности
- 6) Баланс между работой и личной жизнью



Уровни корпоративной культуры

II. Провозглашаемые ценности - декларируемые идеалы, цели, надежды. Ценности определяют, что хорошо и что плохо, какие ограничения нельзя преступать. Набор ценностей, воплощенных в философии или идеологии организации, служит руководством к действию в ситуации неопределенности или кризиса.

Основные ценностные вопросы – это вопросы власти и близости.

Власть. Что важнее ролевая позиция или компетенция (квалификация)? Что может и чего не может делать начальник. Как принято себя вести, если начальник неправ.

Близость. Что важнее: хорошие отношения или решение задачи? Насколько люди доверяют друг другу. Насколько принята взаимопомощь. Что выше: индивидуальный успех или командный дух?



Уровни корпоративной культуры

III. Убеждения - невидимый, подсознательный уровень культуры. Это скрытые и принимаемые на веру предположения о характере окружающего мира, времени, пространстве, человеческой природе. Они находятся в сфере подсознательного и недостаточно осознаются даже своими носителями – членами организации.

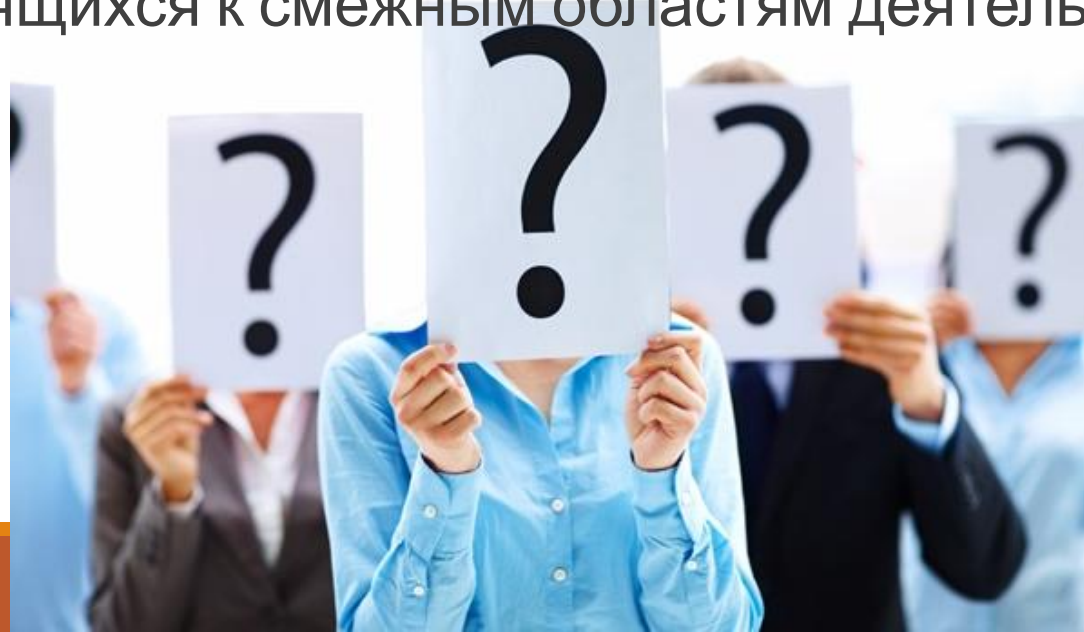
Выявить убеждения достаточно трудно. Прежде всего, потому, что сами люди считают их само собой разумеющимися.



Подходы к выявлению типов культуры

Организационный подход – подход, основанный на построении классификации культур, опирающейся на четко сформулированные критерии.

Аналоговый подход – подход, использующий метод прототипов, когда культура организации рассматривается сквозь призму похожих явлений, относящихся к смежным областям деятельности.



Организационный подход

Типы культуры:

- 1) Бюрократическая
- 2) Рыночная
- 3) Клановая
- 4) Адхократическая
- 5) Властная
- 6) Личностная

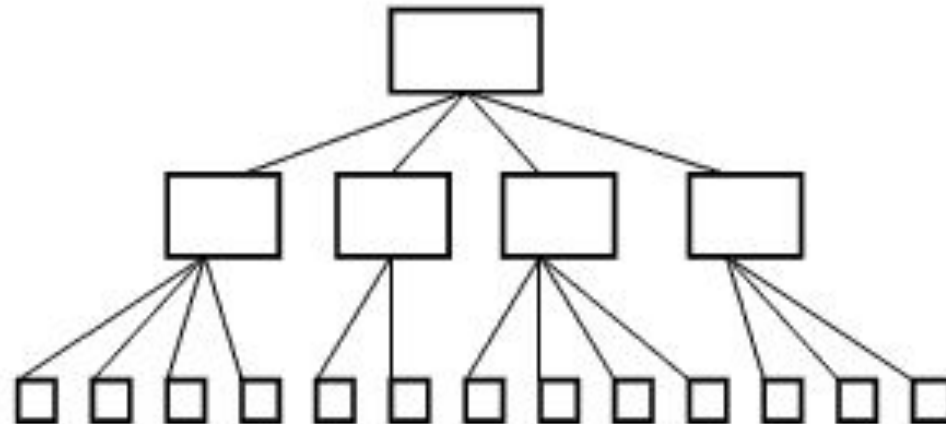


Бюрократическая культура

Бюрократическая культура основывается на распределении и точной регламентации функций, полномочий и обязанностей. Властные компетенции и зоны ответственности не пересекаются. Взаимодействие регламентируется множеством правил и инструкций.

Базовыми ценностями бюрократических организаций являются надежность и предсказуемость.

Бюрократическая культура ориентирована на процессы.



Рыночная культура

Рыночная культура ориентирована на поощрение инициативы. Контролирующего менеджера бюрократии заменяет менеджер, придерживающийся принципа доверия и распределения ответственности.

Базовые ценности рыночной культуры: стремление побеждать, инициатива, новаторство, результативность.

Рыночная культура ориентирована на результаты. Корпорацию с такой культурой связывает в единое целое взаимная выгода сотрудничества и стремление побеждать.

Ключевые принципы: вера в действия, связь с потребителями, поощрение автономии и инициативы; сочетание гибкости и жесткости.



Требования к работникам

Бюрократическая	Рыночная
Исполнительность	Инициативность и способность к риску
Предсказуемость действий и результатов	Адаптивность к переменам
Подчинение регламенту	Способность принимать решения
Лояльность	Умение отвечать за свои решения



Клановая культура

Клановая культура базируется на сотрудничестве, отождествлении себя с организацией. Организации кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью и ощущением организации как «мы».

Базовые ценности клановой культуры: сплоченность, соучастие, доверие, обязательность.

Организация с клановой культурой характеризуется как дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу.



Адхократическая культура



В рамках адхократической культуры большинство работников выполняет свои обязанности в составе временной целевой бригады, которая распускается, как только выполнена поставленная задача.

Главная цель адхократической культуры – обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Главные ресурсы – специалисты. Люди не выполняют вмененные им функции, а делают конкретные проекты.

Основные характеристики, присущие адхократической культуре: отсутствие какой-либо организационной схемы, временные роли, творчество и новаторство.

Культура власти

Культура власти основана на доминировании одной личности. Власть в компании распространяется из одного центрального источника.

В компаниях с культурой власти не так важно, чтобы все делалось правильно. Важнее, чтобы делалось то, что считается правильным.

В лучших своих проявлениях лидерство связывается с силой и патернализмом. В худших – со страхом и злоупотреблением своим положением.



Личностная культура

Личностная культура – это культура обособленных индивидов, объединяющихся для достижения своих личных интересов.

В основе личностной культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к личности, индивидуальным возможностям человека. Поэтому ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего необходимые условия для реализации и развития творческой энергии работника



Подходы к выявлению типов культуры

Аналоговый подход – подход, использующий метод прототипов, когда культура организации рассматривается сквозь призму похожих явлений, относящихся к смежным областям деятельности.



Психопотологические типы

Параноидальные организации

самоопределение работника в качестве потенциальной жертвы внешних сил, перед которыми необходимо быть начеку;

склонность к консерватизму из-за страха показаться слишком инициативными;

доминирующая роль реактивных стратегий;

практическое отсутствие постановки самостоятельных задач и их решений;

сосредоточение основного внимания в процессе управления на наличии информации и контроля.



Принудительные организации

все предписано, систематизировано, утверждено;

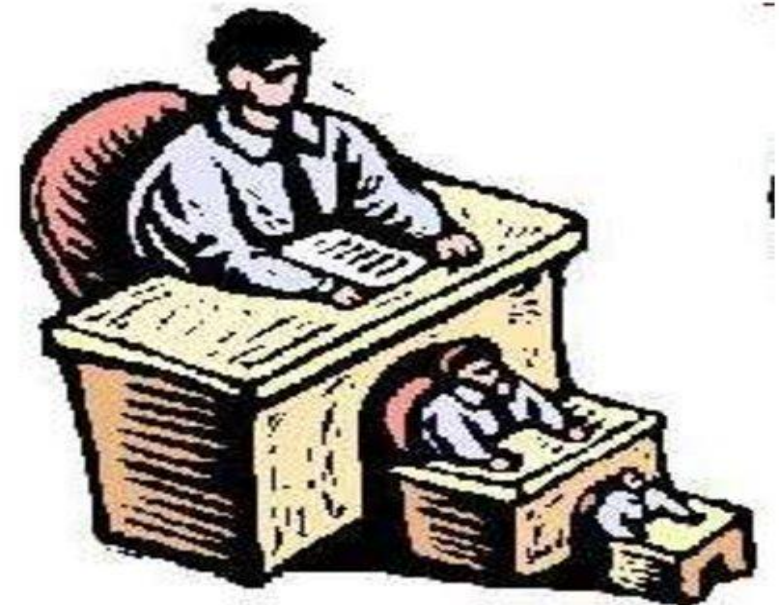
на все случаи имеются принципы, руководящие установки и указания;

ошибки, неточности, неясности должны избегаться любой ценой;

планирование выступает в качестве закона;

решающую роль играет иерархия;

четкая целенаправленность в действиях (собственная тематика, рынки, технологии).



Драматические организации

принятие решений базируется на фактах;

отвага, риск и самостоятельность составляют существо деятельности;

сложность в разработке средне- либо долгосрочных стратегий из-за постоянной смены одной рыночной ниши другой;

структуры не успевают развиваться, отсутствуют какие-либо системы;

стиль управления в основном кооперативный;

контрольные механизмы недоразвиты.



Шизоидные организации

руководитель почти лишен контактов;

руководители не дают четкие указания о руководстве предприятием;

интегрирующие функции в отношении сотрудников в расчет не принимаются;

стиль управления - "попустительский";

карьеру делают любимчики, оппортунисты и соглашатели

брешь в руководстве заполняется управляющими средне звена, политика которых направлена на завоевание благорасположения и внимания со стороны руководителя



Аналоговый подход – хозяйственные уклады

Прототипы культуры:

- 1) Патернализм
- 2) Авторитаризм
- 3) Артель
- 4) Стая
- 5) Колхоз
- 6) Хуторяне
- 7) Творческая мастерская
- 8) Колония
- 9) Корпорация
- 10) Феодальный социализм



Патернализм

Корпоративная культура, основанная на непререкаемом авторитете руководителя.

Разделение труда, функций и обязанностей существует, но носит не абсолютный характер. Руководитель объединяет собой коллектив, берет на себя ответственность за все, разрешает внутренние конфликты.

Основные признаки:

- 1) Наличие харизматического лидера;
- 2) Отсутствие ярко выраженных отношений торга и обмена по поводу распределения работ и вознаграждений.

Обмен труда на вознаграждение носит не рыночный, а общинный характер;

- 3) Роль среднего уровня управления сведена к минимуму.



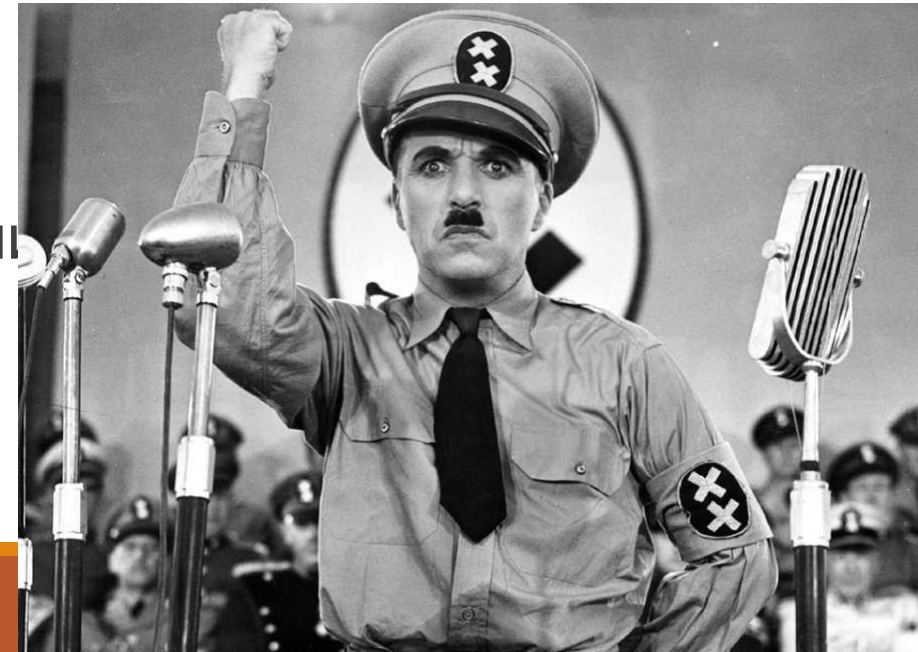
Авторитаризм

Корпоративная культура, базирующаяся на узурпации всех властных полномочий одной личностью.

Основана на неравенстве доступа к ресурсам. Люди «в силе» используют имеющиеся в их распоряжении ресурсы для удовлетворения или неудовлетворения потребностей других, тем самым, управляя их поведением.

Основные признаки:

- 1) Централизация принятия всех ключевых решений;
- 2) Отчуждение работников от участия в жизни компании;
- 3) Отношение к работе как к повинности.



Артель

Корпоративная культура, основанная на неустоявшемся разделении труда, нерасчлененности функций и ответственности. Каждый работник отвечает за все и делает для своего предприятия все, что может.

Форма организации труда, основанная на работе «общими силами», когда синергетический эффект команды перевешивает преимущества и четкой организации труда, и индивидуального сотрудничества.

Основные признаки:

- 1) Отождествление своих интересов с интересами команды (компании);
- 2) Согласительная система распределения работ и вознаграждений.
- 3) Доверие между членами команды.



Стая

Корпоративная культура, характеризующаяся иерархией доступа к общим ресурсам и возможностям организации в зависимости от личной близости к руководителю.

Основана на слабой связи между количеством имеющихся в распоряжении организации ресурсов и результатами ее деятельности. Главная движущая интрига – дел

Основные признаки:

- 1) Жесткая иерархия статусов;
- 2) Концентрический характер доступа к принятию решений;
- 3) Сильная дифференциация в реальных доходах



Колхоз

Корпоративная культура, основанная на противопоставлении работы на себя и работы на компанию.

Работники отрабатывают барщину и используют время и мощности предприятия для осуществления деятельности в собственных интересах.

Основные признаки:

- 1) Отношение к работе как к повинности;
- 2) Четко выраженный иерархический торг;
- 3) Круговая порука в пользовании ресурсами и возможностями компании.



Хуторяне

Корпоративная культура, основанная на обособлении деятельности и прав на ее результаты.

Каждый работник «возделывает свой участок», а вкладом в общее дело является отработка (обязательное задание) или оброк (отчисления от доходов).

Девиз данной культуры: «Каждый за себя». Фирма предоставляет мне определенные возможности, а как я их использую – мое дело.

Основные признаки:

- 1) Минимальная внутренняя кооперация – каждый работает сам, пользуясь услугами только обслуживающих подразделов;
- 2) Непосредственная связь с клиентами – зарабатывает тот, кто умеет налаживать контакты;
- 3) Внутренняя конкуренция.



Творческая мастерская

Корпоративная культура, ориентированная на раскрытие потенциала талантливых творческих личностей.

Главной ценностью является работник (творец), его мастерство и способности к созданию нового. Организация создает условия для того, чтобы «расцветали таланты».

Основные признаки:

- 1) Главные ценности – талант и творческая личность
- 2) Критерий эффективности деятельности – новизна
- 3) Ощущение избранности.



КОЛОНИЯ

Корпоративная культура, основанная на абсолютном подчинении работника технологии.

Работники превращены в винтики производственного процесса. Жесткая дисциплина обеспечивается армией надсмотрщиков.

Основные признаки:

- 1) Упрощение трудовых функций работника, превращение работника в винтик производственного процесса;
- 2) Система жесткого иерархического подчинения, сведение к минимуму инициативы и самостоятельности работников;
- 3) Система внутреннего сыска.



Корпорация

Корпоративная культура, основанная на кооперации деятельности с четким разделением «зон ответственности».

Каждый работник имеет определенные степени свободы поведения, распоряжается определенными ресурсами, отвечает за определенные показатели, имеет право вступать по определенным правилам в отношения с другими работниками, несет ответственность за свои действия.

Основные признаки:

- 1) Контрактный характер отношений «работник – компания»;
- 2) Четкие процедуры взаимодействия;
- 3) Максимальное совпадение формальных и реальных норм поведения.



Феодальный социализм

Корпоративная культура, основанная на жесткой иерархии и соподчинении всех исполнителей. Разделение труда и кооперация сочетаются с перманентным торгом по вертикали и горизонтали относительно условий взаимодействия.

Основные признаки:

- 1) Очень сильная инерция сложившейся системы отношений – большая часть отношений носит характер воспроизводства сложившихся рутин. Система отторгает нововведения;
- 2) Ритуальный характер подчинения. Исполнители выполняют задания своих начальников постольку, поскольку им это привычно или выгодно. В противном случае находится тысяча причин для объяснения отсутствия результата;
- 3) Множественность интриг – постоянно меняющиеся коалиции интересов.



Конец лекции
