

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ
А. Я. Кибанова



Коллектив авторов

**Управление персоналом:
теория и практика. Управление
организационной культурой**

«Проспект»

Коллектив авторов

Управление персоналом: теория и практика. Управление
организационной культурой / Коллектив авторов — «Проспект»,

ISBN 978-5-39-215823-2

Раскрываются сущность, структура, свойства и функции организационной культуры. Показана значимость организационной культуры, и приводятся примеры целенаправленно сформированных организационных ценностей крупнейших российских и иностранных компаний. Рассматриваются наиболее популярные типологии организационных культур и возможности их практического использования для диагностики культуры конкретной организации. Выделены основные этапы и методы управления организационной культурой, показаны особенности управления культурой на разных стадиях развития организации. Обобщаются показатели, которые могут быть использованы для оценки эффективности организационной культуры. Приводятся методические рекомендации по разработке документов, регламентирующих организационную культуру, а также примеры подобных документов (кодексов корпоративной культуры и корпоративных стандартов), разработанных в отечественных организациях. Пособие содержит методики, позволяющие определить, какие элементы организационной культуры сложились в конкретной организации, в какой мере в организации управляют организационной культурой, насколько сильна с точки зрения влияния на поведение персонала сложившаяся организационная культура.

ISBN 978-5-39-215823-2

© Коллектив авторов

© Проспект

Содержание

1. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	7
Конец ознакомительного фрагмента.	13

В. Г. Коновалова

Управление персоналом: теория и практика

Управление организационной культурой

Учебно-практическое пособие

**Под редакцией доктора экономических
наук, профессора А. Я. Кибанова**



• ПРОСПЕКТ •

ebooks@prospekt.org

1. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Рассмотрение организаций как культурного феномена имеет относительно давнюю историю и восходит к традициям М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левина, Ф. Селзника и особенно Ч. Барнарда и Г. Саймона (последние во многом предвосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура»). И в прошлые периоды экономического развития культура организаций также являлась неотъемлемым компонентом хозяйственной практики, однако она никогда не была в центре внимания менеджмента. Само введение термина «организационная культура» и его детальная проработка датируются концом 1970-х годов. Новые условия хозяйствования, динамизм и неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня персонала, изменение мотивации, гражданская зрелость работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней.

Принято считать, что отправной точкой послужило столкновение Запада с так называемым японским вызовом – успехом японской концепции организации общественно-экономической жизни, в основе которой лежит специфическая организационная культура, опирающаяся на традиции общества. Стало ясно, что традиционные управленческие теории, основанные на использовании «жестких» инструментов (оргструктуры, планы, бюджеты и пр.), и базирующиеся на них методы регулирования трудового поведения и мотивации во многом перестали себя оправдывать. Однотипные управленческие воздействия в различной организационной среде вызывают разные (иногда противоположные) поведенческие реакции, а сами способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями.

В последние годы управленческие службы не только изменили отношение к культуре организации, но и заняли активную позицию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления. Ее наличие общепризнанно, также как и влияние организационной культуры на работу предприятия. Чем выше уровень организационной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях. Кроме того, чем выше уровень культуры организации, тем выше ее престиж и конкурентоспособность.

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Организационная культура – это интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная на языке определенной типологии.

Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе взаимоотношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная (корпоративная) культура». Одно из наиболее распространенных определений принадлежит Э. Шейну: организационная культура – это паттерн (схема, модель, рамки) 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 названных проблем. По мнению М. Армстронга, корпо-

ративная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.

В работах отечественных исследователей также приводятся различные определения организационной (корпоративной) культуры. По мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова, организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. В. В. Козлов дает следующее определение: корпоративная культура – система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития.

Существует множество подходов к определению различных **элементов**, характеризующих ту или иную конкретную организационную культуру, в которых обычно выделяются три ключевых момента:

- базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях; они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т. д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т. д.);
- ценности, которых может придерживаться человек; ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым; принятая ценность позволяет человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации;
- «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации – специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации, легенды и мифы.

А. Ф. Харрис и Р. Моран предлагают следующие десять элементов организационной культуры:

1) *осознание себя и своего места в организации* (одни культуры ценят сокрытие работниками своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях инициатива и творчество проявляются через сотрудничество, в других – через индивидуализм);

2) *коммуникационная система и язык общения* (преимущественное использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» разнятся от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляция варьируются в зависимости от отрасли, функций, территориальной принадлежности организации);

3) *внешний вид, одежда, представление личности на работе* (разнообразие униформы, спецодежды, атрибуты, символы, деловых стилей и т. п. подтверждает наличие множества субкультур);

4) *привычки и традиции в области питания* (организация питания работников, дотация питания; периодичность и продолжительность питания и т. д.);

5) *осознание фактора времени, отношение к нему, его использование* (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка, поощрение за это);

6) *взаимоотношения между людьми* (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.), степень формализации отношений, получаемой поддержки;

7) *ценности и нормы* (как набор ориентиров, что такое «хорошо» и что такое «плохо»);

8) *вера во что-то или расположение к чему-то* (вера в руководителя, успех, в свои силы, профессионализм, во взаимопомощь, в справедливость и т. п., отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п., влияние религии и морали);

9) *процесс развития работников и научение* (формальное или творческое выполнение работы, способы и приемы получения знаний, навыков, умений и опыта деятельности; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и пр.);

10) *трудовая этика и мотивация* (отношение к работе и ответственность за ее качество; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; привычки, связанные с работой; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе и т. п.).

Компания Nike Inc. служит прекрасным примером фирмы, которая сумела успешно выразить свою корпоративную культуру при проектировании штаб-квартиры корпорации. Территория Nike World занимает 74 акра соснового массива

Бивертон в штате Орегон и, кажется, излучает ту энергию, молодость и жизненную силу, которые ассоциируются с их товарами. Это место служит прямо-таки памятником корпоративным ценностям компании Nike: производство качественных товаров и, разумеется, прекрасное здоровье. В семи зданиях, которые занимает компания, расположены спортивный клуб с беговой дорожкой, комнаты с тренажерами, залы для занятия аэробикой, корты для тенниса, сквоша и ракетбола, а также баскетбольная площадка.

Организационная культура проявляется на двух уровнях (рис. 1).



Рис. 1. Уровни проявления организационной культуры

На **верхнем (визуальном) уровне** представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление.

На **более глубоком (невизуальном) уровне** располагаются организационные ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников.

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотермен, взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, выделили ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

1. *Вера в действия.* Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

2. *Связь с потребителем.* Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину организационной культуры компании.

3. *Автономия и предприимчивость.* Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управленческие части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается в организации через распространение легенд и историй о своих собственных «эдисонах» и «фордах».

4. *Производительность от человека.* Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что уважительное отношение к людям ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

5. *Знай то, чем управляешь.* В соответствии с этой глубоко укоренившейся нормой успешных компаний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещения руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

6. *Не занимайся тем, чего не знаешь.* Данное положение относится к разряду важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не приемлют диверсификации в сторону от основного бизнеса.

7. *Простые структуры и мало управленцев.* Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание штатов.

8. *Одновременная гибкость и жесткость в организации.* Высокая организованность в компаниях достигается за счет того, что все работники понимают ценности компании и верят в них. Это жестко связывает и интегрирует коллектив. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур, что поощряет новаторство работников и их стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Разделяя веру и ожидания, персонал организации вырабатывает язык общения, совершает адекватно воспринимаемые другими действия, проявляет понимаемые всеми чувства и

эмоции. Поведение людей и групп в организации связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Модель отношений между содержанием организационной культуры, ее проявлением и интерпретацией работниками организации представлена на рис. 2.



Рис. 2. Содержание отношений организационной культуры

Ядром организационной культуры являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно **организационные ценности**, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Функциональная роль существования ценностей организации напрямую связана с самим фактом жизни человека в обществе: без единой системы ценностей организация не могла бы функционировать и достигать поставленных целей. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей.

С точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, обычно организационные ценности включают следующие аспекты:

- *предназначение организации, ее «лицо»* (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей области; преданность профессии; новаторство и пр.);
- *старшинство и власть* (полномочия, присущие должностному лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти и т. д.);
- *значение различных должностей и функций* (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);

- *обращение с людьми* (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);
- *критерии выбора на руководящие и контролирующие должности*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.