

Лекционное занятие 2.2.

Внутренняя среда менеджмента
Поведение людей в организациях
Организационная культура
Типология организационных культур
Управление организационной культурой
Культурологическое лидерство

Внутренняя среда менеджмента

Организация, как ранее было отмечено, представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Проанализируем наиболее существенные внутренние элементы организации, отличные от внешнего окружения, рассмотрим основные характеристики ключевых элементов как частей целого, их роль в обеспечении эффективного функционирования организации.

Внутренняя среда представлена совокупностью факторов, функционирующих внутри организации. Если организация – система, созданная людьми, то ее внутренние факторы, в основном, являются результатом управленческих решений. Поэтому основные факторы самой организации, предполагают внимание руководства: цели, структура, разделение труда, управление, координация, задачи, технология и люди. Рассмотрим их основные характеристики и обсудим их взаимосвязь.

Цели. Организация – группа людей, которые имеют общие цели. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, что они не могут выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, к которому стремится группа. Цели разрабатываются руководителями организации в процессе планирования и доводятся до участников организации. Этот процесс позволяет участникам организации осознать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели. Например, коммерческие организации сосредоточены на создании определенных товаров или услуг. Их цель: обеспечение производительности и прибыльности. Некоммерческие организации не ставят целью получение прибыли. Их волнуют затраты. Это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Крупные организации, как правило, имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, коммерческие организации должны

сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Разработка целей проводится в отдельных подразделениях, так же как и в организации. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Например, подразделения по планированию могут ставить цели сокращения времени на согласование плановых процедур, доведение показателей до подразделений, сбор отчетов. Финансовые подразделения могут ставить цели сокращения расходов на обслуживание привлеченных денежных средств и т.д. Однако, ориентиром для постановки целей подразделений будут служить цели организации. Тогда как цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений и организации в целом.

Структура. Формальные организации состоят из различных уровней управления и функциональных областей (подразделений). Понятие функциональной области относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом (производство, обучение персонала, планирование, финансы). Результатом логики взаимодействия уровней управления и функциональных областей становится организационная структура, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Разделение труда. Означает закрепление конкретного вида работы за специалистами, которые способны выполнить работу для организации лучше всех. Выбор схемы разделения и специализации труда, состава функциональных областей организации является важнейшим предметом управленческих решений. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, — сверху вниз, до самого первого уровня организации — во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами.

Разделение труда происходит по вертикали и по горизонтали. По вертикали формируются уровни управленческой иерархии. По горизонтали разделяются виды труда, направленные на выполнение функций управления: планирования, организации, финансирования, учета и т.д.

Управление. Разделение труда в организации позволяет создать не только специализированные организационные единицы (рабочие места) и функциональные области (подразделения), но и иерархию уровней управления. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на

высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Координация. Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Задачи. Делятся на категории: работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Два других важных момента в работе – частота повторения задачи и время, необходимое для ее выполнения. Работа менеджера носит менее монотонный, повторяющийся характер, по сравнению с работой, выполняемой рабочим. Время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Технология. Представляет комбинацию квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Технологии тесно связаны с целями и задачами организации. Использование конкретной технологии как средства преобразования сырья и материалов, поступающих на входе, позволяет их преобразовать в форму продукта, получаемую на выходе. Наиболее значимый компонент технологии – процесс, с помощью которого исходные сырье и материалы преобразуются в желаемый продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование, следовательно, достигать поставленные цели и выполнять задачи.

Влияние технологий на управление в значительной мере определяется тремя этапами технологических преобразований: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

- Промышленная революция. Получены первые результаты

материальной деятельности: от разработки орудий труда и технологий до производства готовых изделий. Накапливаемые веками знания приложены к орудиям труда, производственным процессам и продуктам. Начались процессы концентрации производства, ознаменовавшие создание крупных заводов, фабрик капитала, рабочей силы и профессионального менеджмента.

- Стандартизация и механизация труда позволили снизить стоимость продукции. Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Стандартизация и механизация (использование машин и механизмов вместо людей), в настоящее время широко распространены в различных сферах и отраслях производства.

- Конвейерная сборка. Позволила рабочим собирать изделие, оставаясь на своих рабочих местах. Затраты рабочего времени на выполнение специализированных операций сократилось, что привело к снижению себестоимости продукции.

Классификация технологий.

По величине объема производства продукции:

1. Единичное, мелкосерийное, индивидуальное производство. Предполагается изготовление только одного изделия или малой серии одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом (уникальные виды оборудования, техники и т.д.).

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

По очередности выполняемых операций:

1. Многосвязные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп исполнителей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми (например, обслуживание клиентов в банке, страховой компании, которая связывает клиентов в группы лиц – производящих вклады, претендентов на кредит, страхующих имущество, получающих страховые возмещения и т.д.).

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство (например, производство точного измерительного прибора, стали определенной марки и т.д.).

Ни один из типов технологий не может считаться лучшим, каждый имеет свои преимущества, и соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей. Окончательно пригодность технологии определяется людьми, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются важнейшим элементом внутренней среды организации.

Люди. Организации, руководители, и подчиненные являются группами людей. Каждый из них – личность с особенными чертами и потребностями, представляющими индивидуальность, благодаря которой организации достигают намеченных целей. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления.

Поведение людей в организациях

Существует несколько основных аспектов поведения людей, которые следует учитывать в процессе управления организацией: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; поведения руководителя.

1. Поведение отдельных людей является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание характеристик. Число потенциальных характеристик людей практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации – нулевая. Люди отличаются способностями, к выполнению какой-либо работы, потребностями, ожиданиями результатов своего поведения, восприятием окружающего мира и отношением к нему, совокупностью ценностей.

Способности человека индивидуальны, раскрывают присущие ему качества. Различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические

данные. Но обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом (в процессе получения знаний). Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, является средством увеличения выгоды от специализации.

На практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают человека вести себя не так, как можно было бы предположить, исходя из оценки его способностей. Это одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения. Способности, вероятно, относятся к характеристикам, которые легче поддаются изменениям.

Предрасположенность дает представление об имеющемся потенциале человека в отношении выполнения конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность открывается по отношению к определенной области (спорт, музыка, живопись). Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и расходы, понесенные в связи с его обучением, будут потрачены впустую.

Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относятся, в основном, потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди, как представляется, имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению.

Для управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

Ожидания. Основываясь на опыте и оценке ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

Восприятие – чувство, которое сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Для практических целей мы определяем восприятие как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые могли бы воспринять что-то совершенно одинаково. Восприятие определяет – испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.

Отношение к окружающему миру формирует субъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияет на поведение. Отношение к работе становится важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий организации и стимулирования труда.

Ценности. В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, ценности представляют общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Ценности – индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения и воспитания.

Руководители организаций имеют ценности, существующие в культуре организации и общества. Ценности формируют образцы поведения руководителей, дают ощущение отношения к организации и отражаются в ее целях и политике. Большинство руководителей высшего звена, уверенные в желательности высоких этических норм, выражают этические ценности в своих письменных обращениях и твердо внедряют правила, регулирующие этику поведения.

Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Эта система составляет организационную культуру организации. Организация стремится иметь свои традиции и нормы поведения.

Приведенные характеристики определяют не только личность человека и особенности его поведения, но и отражают характер приспособления данного лица к окружающей среде. То есть, личностные характеристики и внешнее окружение, в совокупности, определяют поведение личности.

Таким образом, руководители должны совершенствовать свои способности, так направлять поведение работников, чтобы добиться целей организации, используя черты людей, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт. Рабочая среда – совокупность всех внутренних факторов, которые приспособлены к потребностям организации. Кроме характеристик личности, два аспекта окружающей среды настолько сильно

вливают на характер поведения работника, что необходимо о них упомянуть. Это – группы и управленческое лидерство.

2. Поведение людей в группах. Группы могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Признание эффекта воздействия группы на поведение человека – начало поведенческой школы в управлении. Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия, группы формируются как в плановом порядке, так и спонтанно. Группой являются организация и ее подразделения.

Члены группы формируют групповые ценности и нормы поведения (стандарты поведения), признаваемые приемлемыми. Чем большей человек ценит принадлежность к группе, тем больше его поведение будет совпадать с групповыми нормами. Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Группы, через групповые ценности и нормы, влияют на поведение отдельного человека.

3. Поведение руководителя. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть лидером и влиять на поведение людей, заставляя их вести себя в надлежащем образом. Лидерство осуществляется посредством стиля, отражающего ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. Эффективность стиля лидерства, который избран руководителем, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер мотивировать работников на достижение целей и создать коллектив для работы организации.

В управленческой практике факторы внутренней среды организации должны анализироваться как элементы одной системы влияния на поведение организации.

Организационная культура

Рост неустойчивости внешней среды, вызывая необходимость постоянных изменений в организациях, способствует появлению новых организационных ценностей и предпочтений, стимулирует повышенное внимание менеджеров к организационной культуре.

Организационная культура – набор ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации; оказывает непосредственное влияние на развитие внутренней среды организации и характеризует ее конкурентные преимущества; воздействует на поведение индивидов и определяет способности адаптации менеджмента организации к внешним условиям ее развития; помогает менеджерам понять скрытые аспекты организационной деятельности.

Осознание культурных традиций помогает участникам организации чувствовать и понимать происходящее вокруг них. Культура объединяет все

виды деятельности и все взаимоотношения внутри компании, делая коллектив сплоченным. Она создаёт внешний образ организации, формирует ее имидж, определяет характер взаимоотношений с поставщиками, клиентами и партнёрами. Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых в соответствии с миссией компании.

Для каждой организации характерна своя внутренняя культура. Внутренняя культура в свою очередь, посредством культурных ценностей становится фактором эффективности деятельности компании. Сопоставляя ценности организации и ее цели, менеджеры вырабатывают и осуществляют стратегию развития и добиваются эффективного результата.

Организационная культура должна соответствовать требованиям внешней среды и стратегии компании. В случаях достижения такого соответствия, работники, всецело заинтересованные в своем труде, формируют эффективно работающую организацию.

Уровни организационной культуры:

Верхний уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры, внешний вид сотрудников, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение и оформление офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

Средний уровень представляют выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые ее членами, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах.

Нижний уровень составляют ценности, укорененные в культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Это базовые убеждения. Именно они определяют сущность корпоративной культуры и поведение людей на подсознательном уровне.

Менеджмент организаций может придерживаться различных ценностей и основанных на их действиях предположениях об организации и ее сотрудниках. Предположения могут варьировать в зависимости от уровня готовности менеджмента исповедовать прямо противоположные установки. В некоторых организациях в качестве базовых убеждений выступает допущение о врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей.

Менеджмент, убежденный во врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что сотрудники, по возможности, будут уклоняться от выполнения обязанностей:

- контролирует все действия работников;
- ограничивает степень их свободы;
- поддерживает подозрительность коллег друг к другу.

Менеджмент, убежденный в необходимости доверия к людям,

воспитанным на традициях стремления к высоким рубежам трудовых достижений, строит свою деятельность на предположениях:

- работники стремятся к выполнению поставленных задач на высоком уровне самосознания;
- сотрудники обладают достаточной степенью свободы и ответственности для выполнения поставленных задач;
- коллеги доверяют друг другу и работают сообща.

Базовые ценности организационной культуры проявляются в символах, преданиях, героях, девизах и церемониях.

Символ - объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Под символами понимается богатый невербальный язык, который образно доносит важные ценности организации, связанные с тем, как люди относятся друг к другу и взаимодействуют с внешней средой. Например, менеджеры решили создать символ неофициального слогана компании, который в вольном переводе звучит так: «Какой бы толстой ни была стена, за которой скрывается решение, в ней всегда можно проделать отверстие». Они купили дрель и назвали ее «Переходящей командной дрелью». Эта дрель каждый месяц вручается лучшему работнику компании.

Предания – основанные на происшедших в компании реальных событиях часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Предания в неявной форме выражают основные ценности корпоративной культуры. Например, в компании популярна история о том, как один из сотрудников самостоятельно заказал самолет для доставки посылок с рождественскими подарками, которые в предпраздничной суматохе забыли погрузить на самолет. Как гласит предание, работник не только не был наказан, но получил награду.

Герой – человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты организационной культуры. Герой - это модель, образец личности, подражать которой стремится большинство сотрудников. Поступки, которые совершают герои, выходят за рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить. В компаниях с прочной культурой многие достижения становятся основой для появления героических персонажей и тем самым для поддержания корпоративных ценностей на должном уровне. Например, в компании работал вице-президент, уволенный в начале карьеры за то, что настаивал на новом продукте даже после получения отрицательной резолюции. Сотрудник был уволен, но продолжил работу над продуктом. В конце концов его взяли обратно, а предлагаемый продукт оказался настолько успешным, что впоследствии сотрудник занял пост вице-президента компании.

Девиз (слоган, лозунг) – предложение, в котором кратко формулируется основная ценность организационной культуры. Ориентируют на такие ценности, как превосходство, этичное и нравственное поведение во всех ситуациях, инновации в бизнесе, социальную ответственность и т.д.

Церемонии призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать героев. Организационные церемонии - это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы продемонстрировать наиболее яркие примеры выражения организационных ценностей. Церемонии призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии и т.д.

Типология организационных культур

Организационная культура является результатом взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, норм поведения, ролей, приемов и методов взаимодействия, формирующих эффективные коммуникации. Вместе с тем, организационная культура, являясь продуктом отношений сотрудников организации, находится над отношениями между людьми, направляет и корректирует их поведение в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Существуют четыре типа культур, которые сочетают ценности, стратегии и особенности внешней среды функционирования компании:

1. Адаптивная культура возникает в среде, требующей от организации быстрой реакции и принятия решений в ситуациях повышенного риска. В такой культуре развиваются ценности, способствующие как можно более быстрому обнаружению, интерпретации и трансляции сигналов внешней среды в новые поведенческие реакции компании. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений и действий согласно своим потребностям. Высоко ценится отзывчивость к пожеланиям потребителей. Менеджеры способствуют изменениям, стимулируют и вознаграждают творчество, эксперименты и риск. Менеджмент методично проводит изменения и поощряет стремление сотрудников выходить за привычные рамки, экспериментировать и брать на себя риск.

2. Культура, ориентированная на результат, подходит для организаций, деятельность которых заключается в обслуживании известных покупателей в среде, не требующей особой гибкости и быстрых изменений. Ориентация на результат предполагает такие ценности, как конкурентоспособность, личная инициатива, готовность работать много и долго. Основой организации, является стремление к победе, к достижению заранее определенных амбициозных целей.

3. Семейная культура имеет внутренний фокус: основное внимание в ней уделяется вовлечению работников в процесс ускоренной адаптации к переменам во внешней среде. Основные ценности такой культуры - удовлетворение потребностей работников, а организация в целом характеризуется заботливой, семейной атмосферой. Менеджеры

приветствуют кооперацию, учитывают интересы покупателей и сотрудников, предпочитают не афишировать различия в статусе.

4. **Стабильная культура** отличается внутренним фокусом и ориентацией на стабильность внешней среды. Здесь превыше всего ценятся соблюдение правил и бережливость; поощряется методичный, рациональный, упорядоченный подход ко всему.

Управление организационной культурой

Организации, которые преуспевают в условиях неопределенности и изменений, уделяют большое внимание культурным ценностям и экономической эффективности одновременно. Культурные ценности могут мотивировать работников обращением к высоким идеалам и объединением людей вокруг общих целей.

Кроме того, ценности повышают производительность с помощью формирования и направления поведения работников, так чтобы действия каждого совпадали со стратегическими приоритетами.

На практике возможны следующие варианты организационных результатов, основанных на культурных ценностях и эффективности организации:

1. Менеджеры организации не уделяют должного внимания ценностям и результатам работы. Вряд ли эта компания долго будет существовать.

2. Менеджеры организации сфокусированы на создании сплочивающей культуры, но они не связывают ценности компании непосредственно с целями и желаемыми экономическими результатами. Когда культурные ценности не увязаны с экономическими результатами, компания не сможет в течение длительного времени укреплять свои успехи.

3. Менеджеры концентрируются в первую очередь на хороших результатах и уделяют мало внимания ценностям. Такой подход в краткосрочном периоде может оказаться прибыльным, но подобный успех трудно поддерживать на протяжении долгого времени, потому что в этом случае база, которая скрепляет организацию воедино - т. е. общие культурные ценности, - исчезает.

4. Менеджменту удалось создать баланс сил, генерируемых базовыми ценностями и хорошими экономическими результатами для поступательного движения к успеху. Менеджеры в этих организациях совмещают ценности с повседневными операциями компании: наймом персонала, управлением производством, бюджетированием, определением критериев для продвижения по службе и вознаграждения и т. д.

Этот вариант с наибольшей степенью вероятности может стать примером высокоэффективной культуры (high-performance culture), культуры, которая:

- основывается на четкой организационной миссии или цели;

- включает ценности, определяющие решения и деловую практику;
- поощряет наличие у отдельных сотрудников и хороших результатов работы, и основных культурных ценностей организации.

Одной из наиболее важных задач менеджеров является создание и воздействие на организационную культуру в интересах достижения стратегических целей.

Культурологическое лидерство

Одним из наиболее эффективных методов, которыми менеджеры формируют культурные нормы и ценности для создания высокоэффективной культуры, является культурологическое лидерство. Суть его состоит в том, что менеджеры должны обеспечить избыток коммуникаций относительно организационных ценностей, обязательно подкрепляя слова реальными действиями. В стремлении к изменению корпоративной культуры культурологический лидер самостоятельно определяет и использует наиболее адекватные сигналы и символы. Как правило, влияние на корпоративную культуру осуществляется несколькими способами.

Культурологический лидер четко и ясно формулирует свое видение культуры организации, в которое верят работники. Лидер определяет и доносит до остальных ценности, вокруг которых может сплотиться весь коллектив. Ценности увязываются с ясной и захватывающей миссией или основной задачей.

Культурологический лидер пристально наблюдает за повседневной деятельностью организации, фиксируя ее соответствие провозглашенным ценностям (и прежде всего им должны соответствовать рабочие процедуры и система оплаты труда). Что еще важнее, действия менеджеров говорят лучше, чем слова.

Менеджеры активно сообщают о культурных ценностях, используя слова и дела. Заявления о ценностях, которые не подкрепляются соответствующим поведением менеджеров, оказываются бессмысленными или даже вредными для работников и организации.

Культурологические лидеры продолжают хранить верность ценностям и в трудные времена или во время кризиса. Следование культурным ценностям помогает организациям переживать кризис и выходить из него еще более сильными. В современных изменчивых условиях создавать и поддерживать прочную, адаптивную культуру непросто, но, самое главное, - поступками культурологические лидеры демонстрируют организации ее реальные ценности.