

Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет
Информационных технологий механики и оптики

Факультет информационных технологий и программирования

Реферат
«Корпоративная культура и качество управления»

Выполнил: Трофимов Владислав, группа 1511
Учитель: Толстикова Ирина Ивановна

Санкт-Петербург

2012

Оглавление

Корпоративная культура как явление	3
Ценности, символика и мифология корпоративной культуры.....	5
Типы корпоративной культуры	8
Список источников	11

Корпоративная культура как явление

Управление современной организацией невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей ее корпоративной культуры. Несмотря на то, что за рубежом данное направление стало актуально еще в начале 1980-х годов, в России пик интереса к данной проблематике наблюдается в настоящее время. Большинство успешных организаций страны активно внедряют в систему менеджмента корпоративные правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и мифам и др. В соответствии с этим изменились и требования, предъявляемые к менеджерам по персоналу, которые должны обладать необходимыми знаниями по управлению корпоративной культурой.

Мотивы, которые побуждают руководителей обратить внимание на корпоративную культуру, очень разнообразны:

- Корпоративная культура не соответствует стратегическим целям организации. Такое часто случается при резкой смене руководства, стратегии или в кризисных ситуациях. Внутренняя жизнь не может сама по себе быстро перестроиться под новые требования, даже если все сотрудники понимают, насколько это важно для организации. В этом случае корпоративная культура сильно тормозит развитие компании, и это является основной причиной беспокойства руководителей.

- Любые нововведения встречаются «в штыки». Во многих организациях, особенно там, где люди пережили много изменений (часто не к лучшему), попытка изменить что-то встречает активное сопротивление сотрудников. Для того, чтобы успешно проводить изменения, нужна определенная корпоративная культура, которая поддерживала бы динамичное развитие и новаторство.

- Застойные явления в организации. Во многих успешных организациях сотрудники находятся в «зоне комфорта»: их настолько устраивают условия работы, что они теряют инициативу, расслабляются, перестают проявлять какую-либо активность.
- Разрозненность и разобщенность. В больших организациях с разобщенными филиалами (или структурами, занимающимися очень разной деятельностью) часто возникают конфликты и недопонимания. Причиной таких конфликтов, помимо организационных трудностей, является разный взгляд сотрудников на происходящее в организации, разные корпоративные культуры (своя в каждом подразделении), плохо взаимодействующие между собой.
- Корпоративная культура как способ мотивации. Каждой организации хочется создать собственную, особенную культуру, которая мотивировала бы сотрудников на высокие достижения. Те организации, которым удастся ее реализовать, получают дополнительные преимущества на рынке труда, могут добиться большего теми же силами.

Ценности, символика и мифология корпоративной культуры

Под провозглашаемыми ценностями понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в бизнесе приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.

В первом варианте, если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности отойдут, будут изменены. Во втором варианте, если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дороге. Соответственно, и отношение к провозглашаемым ценностям компании станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень — уровень базовых представлений.

Базовые представления — это основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений.

Базовые представления, или предположения, — «глубинный» уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и, что еще

более важно, не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном уровне сотрудников, являются для них само собой разумеющимися. Вероятнее всего, эти представления обладают такой силой, поскольку привели компанию к успеху. Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Базовые представления кажутся членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое держится на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным.

Базовые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы ее обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи. Мы не заручаемся новыми представлениями в каждой из этих областей, попадая в новую группу или организацию. Каждый член новой группы привносит свой культурный «багаж», приобретенный им в предыдущих группах; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями ее опыта. Из этих-то новых представлений и складывается культура данной конкретной группы.

Сотрудники, не следующие базовым представлениям, рано или поздно окажутся «в опале», поскольку между ними и их коллегами возникнет «культурный барьер».

Существует также ордерная концепция корпоративной культуры: В соответствии с ордерным подходом организационная культура понимается как этико-детерминированный сложный социально-психологический порядок, имеющий как «внешний» (организационный), так и «внутренний» (личностный) аспекты. Ордерное определение организационной культуры гласит, что она есть сложный социопсихологический порядок интеракций, направляемых и регулируемых системой этических смыслов. Основной функцией оргкультуры является упорядочивание всех видов активности, используемых в процессе достижения цели, стоящей перед организацией. Элементная база оргкультурной системы включает в себя материальные, нематериальные и смешанные (комбинированные) типы элементов. Две последних разновидности (комбинированные и нематериальные) делятся, в свою очередь, на три группы: а) эмоционально-образные; б) символические; в) рационально-рефлексивные группы элементов. Объяснительная модель происхождения культурных различий, обнаруживающих себя на уровне личности, исходит из представления о том, что лидер организации инициирует определенный тип управленческого взаимодействия, который в итоге и порождает всю сложную совокупность организационных взаимодействий / отношений, определяемых как социопсихологический ордер (порядок). Иначе: лидер задает тип управленческого взаимодействия, порождающий организационную культуру.

Типы корпоративной культуры

На основе существующих принципов и ценностей, руководитель выстраивает все, что его окружает: от глобального – выбор сферы деятельности (каким бизнесом заняться и для каких целей), партнеров и сотрудников (кому можно доверять? какие люди вызывают симпатию?), выстраивания отношений с системой; до более мелких деталей – основной стиль ведения переговоров, способ отдыхать, выбор одежды и аксессуаров, оформление интерьера. Для сотрудников компании поведение руководителя определяет осознание себя и своего места в компании, отношение ко времени, риску, деньгам, лояльность к компании и мотивацию к работе и личной инициативе. Все это является проявлениями корпоративной культуры, по которым можно определить ее тип.

Камерон и Куинн выделяют следующие типы корпоративной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую культуры. Эта типология выделена на основе следующих ориентиров – фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/ индивидуальностью или стабильностью/ контролем.

Клановая (семейная) культура характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги.

Адхократическая культура в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым всегда надо держать «руку на пульсе».

Для организаций с рыночной культурой свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка, прирост клиентской базы, завоевание потребителей) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности компании). Наиболее органично с таким типом корпоративной культуры существуют предприятия оптовой торговли; амбиция завоевывать делает их лидерами рынка.

Иерархическая (бюрократическая) культура – это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов, высоким уровнем контроля. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.

Данные типы культур свойственны, как предприятию в целом (т.е. есть доминирующий тип), так и могут являться отдельными субкультурами в организации. Например, один из наших клиентов – оптовая компания – имеет ярко выраженный рыночный тип культуры: амбициозные менеджеры ориентированы на усиление позиций компании на рынке, на увеличении объемов продаж и расширение географии работы, при этом бухгалтерия гармонично существует в иерархической культуре с элементами рыночной, для которой характерно адекватное понимание своей «обслуживающей» роли для процесса продаж, единое представление об общей цели компании.

Понимание руководителем особенностей корпоративной культуры компании важно при принятии разного рода управленческих решений. В реальности у руководителя не так много рычагов управления: это организационная структура компании (функциональная подчиненность сотрудников), которая является достаточно понятной и гибкой частью организации, которую можно быстро поменять и оптимизировать с точки зрения бизнес-процессов компании, а также корпоративная культура, которая

является намного более устойчивой частью компании, а потому изменить ее достаточно сложно. Эффективность управленческих решений руководителя, прежде всего, зависит от корпоративной культуры – насколько эти решения будут поддержаны персоналом компании, поскольку именно внутренняя среда является проводником всех изменений в организации, но также и основным препятствием для любого рода инноваций. Например, уже на этапе подбора персонала в компанию важно понимать реальные ценностные установки кандидата, т.е. те глубинные мотивы поведения, которые и будут проявляться в работе.

Для каждого типа должностей есть оптимальный доминирующий тип культуры, например, ориентация на клановую (семейственную) культуру для сотрудников сферы услуг и – на рыночную для менеджеров по продажам. Тем не менее, и топ-менеджмент и рядовые сотрудники компании должны понимать и принимать единую цель, к которой движется компания. В противном случае, возникает организационная шизофрения – когда руководитель ставит все более амбициозные задачи менеджерам, а менеджеры по продажам стремятся только к добрым отношениям как внутри коллектива, так и с клиентами. Как результат, постоянные клиенты довольны, менеджеры тоже довольны, а компания в долгосрочной перспективе терпит убытки и теряет свои позиции на рынке.

Список источников

- Wikipedia.org — свободная энциклопедия
- Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002.