



«5 компонентов организационной культуры»

Организационная культура - "коллективное программирование" поведения людей, особенностей их деятельности в организации.

Развитие организационной культуры есть компонент повышения управляемости предприятия.

Организационной культуры не может не быть. Она спонтанно складывается в любой организации спустя некоторое время после ее возникновения, поскольку люди неизбежно привносят в нее свой индивидуальный опыт, полученный в других субкультурах; получается сложная коалиция индивидуальных культур, формирующая, так сказать, личность организации, ее уникальность.

5 компонентов организационной культуры:

- идеологии;
- управленческие установки;
- правила;
- обыкновения;
- нормы.

ИДЕОЛОГЕМЫ - некоторые важные ориентиры, по поводу которых не получится спросить: для чего? То есть ответа на такой вопрос быть не может. Например, здоровье, благополучие свое и близких, уважение окружающих, независимость, безопасность... Это ценности высшего порядка. Относятся к идеалам*

Однако в организационных культурах обнаруживается и другая разновидность идеалов - прикладных, которые тоже абстрактны, недостижимы, вечны. Но они отнюдь не универсальны, возникают в результате сознательного выбора, а некоторые и с большим моральным смыслом: законопослушание, стабильность, дисциплина, бесконфликтность, качество, рациональность, инновационность и т. д. Любые идеологии работают тогда, когда они доведены через функции и стимулы до подразделений и работников (см. об этом раздел по стратегии фирмы).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ - это решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, задаваемых функций, критериев оценки, которые все вместе предназначены для воплощения избранных идеологием в практику деятельности организации. Управленческие установки составляют первый шаг для освоения идеологием, для перевода их на язык конкретных требований к работникам. Например, если у нас идеология - качество, то тогда для работников должны быть сформулированы конкретные показатели этого качества, средства и сроки достижения определенных уровней качества, поощрения за качество. Периодически должен осуществляться контроль за достижениями в этом деле и т. д.

ПРАВИЛА есть договорной порядок, необходимый для осуществления идеологием и управленческих установок. В своем развитом виде эти правила образуют Кодекс фирмы.

Определение - кодекс фирмы есть свод взаимосвязанных правил труда, поведения, отношений, в своей совокупности образующий договорной порядок



фирмы, действующий наряду с административно-правовым порядком и, в отличие от последнего, не имеющий юридической силы, а выступающий в виде т. н. "морального контракта" между сотрудниками.

Кодекс фирмы развивает основные идеологемы как базовые ценности конкретной корпоративной культуры в практику повседневной деятельности персонала.

Назначение Кодекса

Главная функция Кодекса - интеграция компании, повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, укрепление горизонтальных, вертикальных и диагональных связей в организации, введение большей определенности в организационную среду.

Кодекс соединяет различные компоненты организации, снижает неизбежные противоречия:

- между системным и субъектным уровнями компании;
- механической (бюрократической) и общинной компонентами организации;
- разными группами интересов (позиционностями) организации, руководителями и подчиненными, подразделениями, профессиональными и иными категориями персонала;
- целями бизнеса и целями сотрудников.

Другая функция Кодекса - формировать ожидаемые нормы жизнедеятельности коллектива, спонтанно регулирующие фактическое поведение (привычки, традиции). Кодекс декларирует требуемые правила. Нормы же естественно, зачастую бессознательно регулируют деятельность работника, входя в его личную культуру. У правил есть субъект, у норм - нет. Они стихийно производятся средой! Когда правила осваиваются настолько, что переходят в нормы, - они убираются из Кодекса как уже ненужные там, поскольку соблюдаются в силу привычки. Нормы образуют естественную основу корпоративной культуры, ее Этос.

Переход идеологем в Кодекс, а Кодекса в Этос - важное достижение в целеустремленном развитии корпоративной культуры.

Наконец, третья функция Кодекса - облегчить и ускорить адаптацию новичков, помочь новым сотрудникам понять и принять культуру организации, освоиться в ней. Уже на стадии подбора они могут оценить предъявляемые им ожидания, увидеть соответствие своей личной культуре или возможные проблемы. Соответственно и служба персонала получает конкретные ориентиры для социализации новых сотрудников.

Требования к формулированию Кодекса фирмы

Чтобы стать действующими, работающими, правила Кодекса должны реально соответствовать следующим требованиям:

- они должны быть несколько выше существующей практики, ориентировать сотрудников на нечто большее, чем пока принято, оставаясь посильным для исполнения (сравните: "общаться между собой дружелюбно" и "избегать упреков");
- отклонение от их исполнения кем-либо должно быть фактически наглядным и легко оцениваемым со стороны окружающих, т. е. правила должны быть такими, чтобы их нарушения сразу фиксировались (сравните: "быть внимательным" и "снижать процент ошибок").

Периодически наиболее активной части персонала необходимо прибегать к коллективной саморефлексии: насколько усваиваются или отторгаются те или иные правила Кодекса? Не пора ли их пересмотреть? Такая само-рефлексия должна войти в обыкновение, стать



регулярной в жизни компании. Без этого Кодекс отчуждается от практики, теряет свою ориентировочную роль.

Типичные ошибки при формулировании правил Кодекса:

- сведение их к лозунгам, абстрактным и ничего практически не означающим;
- повторение в них того, что и так все делают;
- фактическая непроверяемость их действительности;
- завышенные требования, которым большинство не в силах соответствовать.

Самый верный критерий качества Кодекса - восприятие его сотрудниками. Если указанные требования к формулированию правил Кодекса не соблюдаются, то на него смотрят как на рекламное или декоративное оформление имиджа фирмы, никто его на свой счет не принимает. Хуже того - он вносит в организационную культуру цинизм, блеф, проникающие на уровень норм.

Перечисленные просчеты переводят позитив Кодекса в негатив, наносят ущерб корпоративной культуре. Неграмотная работа над Кодексом, пусть даже из лучших побуждений, опасна для компании.

Структура Кодекса фирмы

Во вводной части Кодекса желательно изложить признанную компанией, ее руководством или коллективом иерархию прикладных ценностей - идеологем, которые будут ведущими среди других ценностей в соответствии со стратегией компании.

Конечно же, не следует отрицать пользу выразительных лозунгов, делающих принятые идеологемы более доходчивыми. Например: "Доверие выгодно всем"; "Ошибся -разберемся, обманул -разойдемся" (к идеологеме доверие); "Не пугайте наших белых ворон!", "Нет ничего, что нельзя улучшить!", "У нас каждый в чем-то жираф" (к идеологеме инновационность). Поэтому дальше текст Кодекса может продолжаться разделом "Девизы такой-то фирмы" (девизы лучше сочетать напрямую с названием организации).

Общие правила отношений:

- Обращайся с другими так, как ты хотел бы, чтобы они обращались с тобой.
- Вместо "вы меня неправильно поняли" говори "я непонятно выразился".
- Критикуем не человека, а действия.
- У нас каждый в чем-то "жираф" (уважение к индивидуальным качествам, возвышающим каждого работника в коллективе).
- Взаимная обязательность везде и со всеми.

Общие правила работы

- Не говорить клиенту "нет".
- Делаешь либо хорошо, либо никак.
- Если ты нанес фирме убыток - разберемся, но если нанес ущерб репутации фирмы - не простим.
- Свободный обмен информацией между отделами, взаимный доступ к документам, на совещания, ответы на вопросы смежников.

Отношение руководителей к подчиненным

Давать задания только тем, кто отвечает за данный участок работы. Сроки исполнения должны быть реалистичными. Не давать задания "через голову" нижестоящих



руководителей. Поощрений за достижения должно быть значительно больше, чем наказаний за упущения.

Отношение подчиненных к руководителям

Исполнять задания с первого предъявления, без напоминаний, не давать повода для промежуточного контроля.

Необращение к начальнику за помощью означает уверенность исполнителя в успешном результате.

Проявлять инициативу, систематически предлагать руководителям различные варианты улучшений в технологии, организации дела и т. д. Информировать руководителей о неблагоприятных для фирмы тенденциях рынка, о возможных угрозах и потерях.

Способы разработки Кодекса фирмы

Приживаемость Кодекса в компании прямо связана с составом его разработчиков: чем большее количество сотрудников участвует в его разработке, тем жизнеспособней будет Кодекс, тем охотнее коллектив будет признавать его своим.

Поэтому наилучшим способом выработки Кодекса является групповая и межгрупповая работа применительно к управленческой команде фирмы в расширенном составе.

А. Она должна начинаться с некоторой самодиагностики:

- Какой тип организационной культуры сложился в нашей компании в целом?
- Какие субкультуры существуют в ее подразделениях, иерархических уровнях, профессиональных или половозрастных группах?
- Что из этого мы бы хотели и смогли "взять" в свой VISION?
- Что в нашей оргкультуре следовало бы изменить?

Консультационные методы диагностики тут могут быть весьма уместны.

Б. Далее наступает очередь определения ведущих идеологем фирмы:

- На какие организационные ценности нам следует ориентироваться в достижении стратегических целей?
- Каково их соотношение между собой? Какие из этих ценностей мы будем считать ведущими?

В. Потом необходимо наметить те управленческие решения, которые могут начать процесс распространения этих идеологем среди сотрудников:

- управленческие установки, требования к руководителям подразделений по реализации выбранных идеологем.

Г. И только теперь мы можем начать выработку правил работы, по-ведения, отношений, которые могут регулировать деятельность сотрудников в соответствии с идеологемами (о структуре Кодекса, изложенной выше).

Через правила, Кодекс фирмы повышается интеграция персонала, управляемость организации, ее устойчивость. Особенно высок эффект того, когда удастся перевести какие-либо правила или даже кодекс в целом в нормы, т. е. неформальную нормативную среду (о ней говорилось выше).

ОБЫКНОВЕНИЯ есть некоторые организационные ритуалы, специально вводимые для подкрепления правил (Кодекса) и подтверждения ценности избранной идеологемы. Обыкновения представляют собой регулярные совещания, собрания, конкурсы на лучшего, например по качеству, инновационное™ и т. д., штабные сессии, регулярные смотры и пр. Их назначение - постоянно воспроизводить важность соответствующей идеологемы, делая



процесс ее освоения организацией необратимым. Обыкновения задают тонус и ритм усилиям руководства по изменению организационной культуры.

НОРМЫ. Самая трудная компонента организационной культуры. Все, что делалось до сих пор, были усилия для изменения именно этих норм, более того, если благодаря этим усилиям коллективные нормы не меняются - значит, усилия были напрасны и организационная культура пребывает все в том же состоянии.

Норма - это сложившиеся, привычные ценности, фактически определяющие повседневное деловое поведение работников. Они возникают двумя путями:

а) складываются спонтанно, даже неосознанно (вышестоящий говорит "ты" нижестоящему, а этот последний ему - "Вы");

б) задаются целенаправленно в виде идеологием, правил, но потом переходят в привычку и замечаются только отклонения от них (культ клиента, инициативность, принцип "каждый несет свой чемодан", законность, взаимная обязательность).

Социальные нормы становятся естественной средой пребывания индивида, усваиваются им. Но коллектив контролирует следование им, спонтанно реагирует на их нарушение негативными воздействиями. **Иначе говоря, нормативная среда, однажды сложившись, саморегулируется. Это задает ей большую инертность и защитную способность.**

Нормы развитые в нужном направлении, могут существенно подкреплять управление, становясь его естественными резервом и основой. Намного повышаются управляемость организации, ее жизнеспособность и энергия. Управлению тогда приходится тратить меньше усилий на достижение целей.

А с другой стороны, изменение нормативной среды дается очень трудно, с сильным ее сопротивлением. Последнее обычно не проявляется открыто, происходит скорее глухо, вне наблюдаемых явных проявлений.

Негативные нормы должны быть изменены. То ли они унаследованы от предыдущей стадии развития организации, то ли стали следствием некоторых ошибок управления, то ли привнесены извне организации. Например: сокрытие подразделениями информации друг от друга и от руководства, отношение к любым изменениям как вредным для себя, сдерживание производительности, упрощение технологии, преобладание производства над сбытом и т. д.

Нормативная среда организации - сердцевина организационной культуры.

Никакие идеологемы, установки, никакие программы и стратегии, новшества и функции не будут реализованы, если нормативная среда организации их не принимает, с ними не совместима.

Управленческие воздействия

Как именно управление может воздействовать на организационную культуру?

Прежде всего это собственный пример, демонстрирующий подчиненным определенный стиль поведения, свою индивидуальную деловую культуру в расчете на "заражение" других, их подражание задаваемому образцу. Если руководитель стремится повысить надежность, обязательность в работе сотрудников, он сам подчеркнуто аккуратен в исполнении своих обещаний и требователен по этой части к другим. Тогда индивидуальная деловая культура руководителя переходит в организационную культуру фирмы.

Кроме того, он может приказами, распоряжениями вводить некоторые идеологемы, правила функционирования организации и контролировать их соблюдение. Например, объявляется идеологема: "проблемы должны решаться там, где они возникают". В ее подкрепление задается управленческая установка: "не вмешиваться в дела низовых руководителей, не давать задания "через голову", ибо по своему обыкновению в данной организации руководители не стесняются командовать подчиненными своих подчиненных.



Наконец, вводится запрет вышестоящим начальникам подписывать проекты приказов, подготовленные нижестоящими по проблемам собственной компетенции последних. Пока все не привыкнут, не примут это как норму.

Многое можно сделать и через т. н. внутренний PR: на заседаниях, собраниях, в личных встречах руководители систематически сообщают о новых приоритетах, разъясняют их важность.

Привитие навыков сотрудничества можно активизировать ротацией работников (временное перемещение некоторых из них в смежные или противостоящие подразделения). На ту же задачу работает и введение в практику кросс-подразделенческих групп для решения какой-то общеорганизационной задачи. Для этого часто используются и коллективные праздники, и торжества по разным случаям, главное назначение которых — поощрение межличностных связей через служебные границы.

Однако значение изменений в организационной культуре столь велико, что консультанты по управлению создают для этого специальные методы:

методы определения служебных функций

мотивирующей оценки персонала

игровые и иные методы, через которые в организации задаются и осваиваются ценности.

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Однако до изменения норм надо дойти, до них непросто добраться. Необходимо пройти неминуемые этапы - внести изменения в компоненты.

5 компонентов организационной культуры



Организационная культура состоит из 5 компонентов, описанных выше.

Проявляется же она в разных сферах жизни организации:

- в целеполагании организации ("зрелость" целевой структуры организации, единство целей, уровень стратегической работы, способы определения служебных функций и т. д.);



- в отношениях власти (властная и моральная дистанции между руководителями и подчиненными, уровень централизации решений, соотношение поощрений и наказаний, управляемость и т. д.);
- в организационной структуре (соотношение формальной и неформальной структур, строгость разделения полномочий, количество иерархических уровней и т. д.);
- в исполнении работы (трудовая дисциплина, отношение к качеству, производительности и т. д.);
- в человеческих отношениях между работниками (степень открытости-закрытости, командность, обмен информацией и т. д.).
- Если среди различных компонент организационной культуры определяющей является совокупность (не всегда система) норм, то из перечисленных сфер жизни организации определяющими можно считать целеполагание и исполнение работы.

Сферы проявления организационной культуры					
Компоненты организационной культуры	Целеполагание	Власть	Орг. Структура	Работа	Отношения
Идеологема					
Управленческие установки					
Правила					
Обыкновения					
Нормы					

Такая матрица дает возможность более или менее полно описать меры по изменению организационной культуры предприятия, учреждения, заполняя клетки содержанием конкретной культуры конкретной организации. Возможно, не все клетки получится заполнить. Скажу больше: матрица способна выявить и противоречивость организационной культуры. К примеру, вводится идеологема "инициативность" в работе (4а), но властные нормы (2д) ее перекрывают: "инициатива наказуема". Впрочем, могут обнаруживаться и другие подобные несоответствия: "уважение друг к другу" (5в) и норма "опаздывать на совещания, собрания" (4д)».

Разумеется, перечень признаков организационной культуры как по вертикали, так и по горизонтали отнюдь не закончен и допускает изменения, дополнения ** А. Пригожин

Пригожин А.И., Методы развития организаций, Международный центр финансово-экономического развития, 2003 г., с. 703 - 727