

КОРПОРАТИВНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Л.В. Козилова, В.А. Чвякин, Ю.А. Волкова

www.scipro.ru

КОРПОРАТИВНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Л.В. Козилова, В.А. Чвякин, Ю.А. Волкова

Учебник

Нижний Новгород
2022

УДК 331.08
ББК 65.291
DOI 10.54092/9785907607194

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Канаева Ю.О.

Рецензенты:

Тришкина Нелли Искандеровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, Покровский филиал Московского педагогического государственного университета

Киселев Геннадий Михайлович, кандидат педагогических наук, доцент АНО ВО «Московский региональный социально-экономический институт»

Авторы:

Козилова Лидия Васильевна, доктор педагогических наук, профессор кафедры управления образовательными системами им. Т.И. Шаповой, Институт социально-гуманитарного образования, Московский педагогический государственный университет; профессор кафедры психологии и педагогики, Московский университет им. С.Ю. Витте

Чвякин Владимир Алексеевич, доктор философских наук, профессор кафедры рекламы и связей с общественностью в медиаиндустрии, Московский политехнический университет

Волкова Юлия Андреевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и бизнес процессов, Домодедовский филиал Российского нового университета

Корпоративная и организационная культура [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. – Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 131 с.). – Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А. 2022. – Режим доступа: http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10".

ISBN 978-5-907607-19-4

В учебнике содержатся материалы по характеристикам корпоративной и организационной культур, которые имеют значение для оценки внутренней среды компании и ее экономической эффективности в целом. Адресован обучающимся по направлениям подготовки, в структуре которых уделяется внимание вопросам корпоративной и организационной культуры, управлению персоналом и менеджменту организации.

Учебник обсужден и рекомендован к печати советом Домодедовского филиала Российского нового университета, протокол № 4 от 12 декабря 2022 года.

ISBN 978-5-907607-19-4



© Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А. 2022
© Оформление: издательство НОО Профессиональная наука, 2022

Содержание

Введение	5
Модуль 1. Концептуальные основы корпоративной культуры	7
<i>Тема 1. Понятие, структура и содержание корпоративной культуры.....</i>	<i>7</i>
<i>Тема 2. Генезис корпоративной культуры</i>	<i>17</i>
Модуль 2. Формирование корпоративной культуры в организации... 42	42
<i>Тема 3. Диагностика корпоративной культуры</i>	<i>42</i>
<i>Тема 4. Принципы формирования корпоративной культуры.....</i>	<i>57</i>
Модуль 3. Управление изменениями корпоративной культуры	72
<i>Тема 5. Моделирование организационных изменений.....</i>	<i>72</i>
<i>Тема 6. Методы и способы преодоления сопротивления изменениям....</i>	<i>88</i>
Модуль 4. Маркетинг персонала как источник качества внутрикорпоративных коммуникаций	111
<i>Тема 7. Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности..</i>	<i>111</i>
<i>Тема 8. Стил ь управления и менеджмент конфликтности</i>	<i>116</i>
Заключение.....	128
Литература.....	129

Введение

Работа с персоналом требует знания многих аспектов взаимоотношения с людьми и влияния на их работоспособность условий совместной деятельности. Менеджмент организации предполагает использование передовых технологий управления персоналом и создание условий комфортной рабочей среды. В этом отношении сформировались представления о корпоративной культуре, которые включают в себя многие практические приемы гармонизации совместной деятельности в разных режимах напряженности функционирования производственного процесса.

Корпоративная и организационная культура – это понятия близкородственные, которые отражают нормы, правила, принципы, ценности организации. Существуют принципы и механизмы формирования корпоративной культуры, которые позволяют формализовать процесс ее создания или модернизации. Это очень важно для того, чтобы корпоративная культура организации была понятна всем сотрудникам и направленность ее динамики была бы определенной. В противном случае, культура корпоративных отношений обесценивается и дезактуализируется до такой степени, что начинает сказываться на функционировании организации негативным образом. Имеется в виду появление латентной и явно деструктивной конфликтности, возникновение контркультур, открытый саботаж программ развития организации и др.

Организационная культура должна представлять собой систему, в структуре которой очевидны источники активности, комплекс взаимосвязанных элементов и вектор направленности на развитие производственного процесса. Причем такая система не имеет существенных отличий в случае первоначального создания компании и тогда, когда в компании возникает необходимость модернизации корпоративной культуры. Во втором случае система приводится в соответствие с первичными критериями и принципами, которые были положены в ее основу отцами-основателями и учредителями.

Миссия организации, ее философия и корпоративные кодексы представляют собой фундаментальные понятия, отражающие основы и смысл функционирования организации. С одной стороны, эти понятия позволяют достаточно широко представить потенциал возможного применения организации, а с другой – именно эти же понятия и регламентируют возможности применения организации. Поэтому развитие персонала организации должно быть направлено на формирование у сотрудников конкретного смысла этих понятий как в совокупности, так и по отдельности.

Корпоративная культура в значительной мере зависит от принятых в ней подходов к управленческой деятельности. Имеются в виду стили управления персоналом, которые представляют собой приемы реализации управленческих компетенций руководителя и во много зависят от его личностных особенностей. Учитывая важность управленческих стилей для всего коллектива сотрудников, подбору руководителей необходимо уделять особое внимание. Управленческие компетенции сами по себе могут быть в наличии у конкретного руководителя, но применять он может не всегда соответственно складывающейся управленческой ситуации. Именно по этой причине – по причине низкой управленческой компетентности руководителя – чаще всего возникают корпоративные проблемы. Особенно в тех случаях, когда руководитель является приверженцем какого-либо одного стиля управления или тогда, когда у руководителя отсутствуют навыки урегулирования конфликтных ситуаций.

В организациях всегда существует общественное (коллективное) мнение, которое имеет отношение к различным сторонам производственного процесса и управленческой деятельности тоже. Крайними его проявлениями можно считать лояльность и несогласие с принципами и стилями управления. Несогласие чаще всего связано с оценками руководителя самими сотрудниками в отношении его профессиональных и управленческих качеств. В случае, когда руководитель является сторонником менеджериальной концепции управления и при этом еще недооценивает профессионализм сотрудников, корпоративная культура нуждается в срочном

вмешательстве для нормализации социально-психологического климата. На этапе же реформирования организации и принятия мер антикризисного характера может возникнуть ситуация, когда организации требуется лидер-менеджер, который знает и понимает конечные цели и пути их достижения.

Все это свидетельствует о том, что в условиях конкурентных отношений постоянство как характеристика организации отсутствует или имеет короткий временной период. То есть, речь идет о динамике и изменчивости корпоративной культуры. Такие процессы требуют адекватного реагирования на внешние и внутренние вызовы путем организации подбора и оценки персонала, его расстановки, развития и включения в кадровый резерв, оценки морально-психологического климата и мотивационных настроений сотрудников, а также много других организационных мероприятий, которые направлены на достижение соответствия качества человеческих ресурсов целям организации.

Диагностика корпоративной культуры, принципы ее формирования и моделирование организационных изменений представляют собой необходимые звенья функционирования организации современного типа. Предлагаемый контент по проблематике корпоративной и организационной культуры может быть полезен обучающимся для понимания механизмов эффективного функционирования организации и успешности совместной деятельности.

Модуль 1. Концептуальные основы корпоративной культуры

Тема 1. Понятие, структура и содержание корпоративной культуры

Применительно к условиям функционирования организации и вовлеченности в процесс совместной деятельности сотрудников с различными представлениями о культуре взаимоотношений, вопросы корпоративной культуры приобретают особое значение. Особенно, если учесть объективную необходимость постоянной динамики внутриорганизационных процессов. Соответственно, возникает необходимость в изменениях и самой корпоративной культуры, как системе, обеспечивающей функционирование почти всех процессов совместной деятельности. В современных организациях культурные изменения являются крайней необходимостью. Хаотические, быстро распространяющиеся колебания внешнего окружения чреваты опасностью того, что вчерашняя корпоративная культура станет препятствием корпоративному успеху. Чтобы разобраться, каким образом изменение культуры может способствовать улучшению показателей деятельности организации, мы должны внести ясность в понимание того, что входит и что не входит в определение корпоративной культуры.

Культура как социальный феномен, структурный и функциональный элемент общественной жизни. Слово «культура» происходит от латинского «culture» и означает «возделывание, воспитание, образование». Культура выступает как специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, духовных ценностей, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе. Применительно к организациям термин «корпоративная культура» охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, такие как доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манеру одеваться и т.д.

По утверждению Э.А. Орловой, для познания культуры необходимо исследовать человека внутри современных хозяйственных, институциональных, межличностных связей и в этом контексте рассматривать его представления о своих потребностях и проблемах, которые побуждают его поддерживать, нарушать и создавать элементы собственной социокультурной реальности.

По мнению И. Канта, который выделял личностный смысл культуры, считая, что «приобретение разумным существом способности ставить любые цели вообще – это культура». Подлинная культура человека состоит не в отдельных ее проявлениях, таких, как, например, «культура умения», а в глубинных стратегических мотивах определения и выбора целей через освоение ценностей общечеловеческой культуры. Речь идет о реальных духовных запросах индивида, социума, его самосознании.

Как и многие другие понятия концепции организационно управленческих дисциплин, концепция корпоративной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования. Корпоративная культура относится к факторам внутренней среды организации - это образ жизни, мышления, действия и существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о том, как поощряются или наказываются сотрудники организации.

В последнее десятилетие интерес к корпоративной культуре резко усилился. Это связано прежде всего с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организаций. Многочисленные исследования показывают, что процветание организации обязательно отличается высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий, направленных на развитие духа

организации во благо всех заинтересованных сторон. Корпоративная культура отличает данную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации стоящим и важным, на то, какое поведение считается допустимым. Например, высокое качество продукции, отсутствие прогулов и опозданий и т.п. Единого общепринятого определения корпоративной культуры нет. Более того, по мнению некоторых специалистов, это комплексное и парадоксальное явление, не имеющее универсального определения.

Существует **два основных подхода к определению корпоративной культуры**:

- *корпоративная культура* рассматривается как совокупность различных элементов, включающих в себя ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, знаково-символическую систему (мифы, ритуалы, обряды), верования;

- *корпоративная культура* рассматривается как процесс постановки и ведения дел, способ их реализации. В этом случае раскрывающим понятием является культура постановки и разработки целей, задач и стратегии развития организации, а также способы их достижения.

Часто корпоративная культура воспринимается как идеология, философия управления, основу которой формируют ценностные ориентации, верования и корпоративные нормы поведения работников.

Система ценностей - основные философские положения и идеи, принятые в организации. Они являются ядром культуры и определяют направление деятельности работников, обеспечивающее достижение успеха. Ценности, как правило, передаются не путем формальных письменных процедур, а более тонкими методами, например с помощью историй, мифов, легенд, метафор. Организации с сильной культурой имеют богатые и сложные системы ценностей, принятые всеми сотрудниками.

Герои – это люди, воплощающие культурные ценности и служащие примером для подражания. Организации с сильной культурой имеют много героев. Герои могут оказывать сильное влияние на корпоративную культуру, так как своим примером и поведением демонстрируют корпоративные ценности и укрепляют положение организации.

Церемонии и ритуалы - символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации. Организации с сильной культурой уделяют большое внимание разработке ритуалов и требуют от работающих неукоснительного их соблюдения. Они отражают уникальность культуры каждой организации и носят на себе отпечаток особенностей внутрифирменного управления. Эффективно действующие в одной организации, они могут быть неэффективными в другой.

Культурная сеть организации – это скрытая иерархия власти в организации независимо от титулов и постов и состоящая из типов ролей, выполняемых сотрудниками организации. В определенной степени ее можно идентифицировать с неформальной структурой. Она служит первичным (но неофициальным) средством связи внутри организации и носителем системы ценностей и мифологии. В США, например, руководители в реальной жизни с помощью приказов, инструкций, схем, собраний контролирует всего 10% событий в жизни организаций, а остальные 90% контролируются по неформальным каналам через культурную сеть организации. Следовательно, задача руководителей состоит в том, чтобы использовать культурную сеть для достижения целей организации.

Корпоративная культура - это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Корпоративная культура - это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

По мнению Колесникова А.В. **корпоративная культура** - совокупность форм, способов и методов, сознательно реализуемых менеджментом организации в целях формирования ценностей, задающих персоналу модели организационного поведения, позволяющих

координировать деятельность подразделений и отдельных лиц, мобилизовать инициативу сотрудников для достижения долгосрочных целей организации.

Корпоративная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.

Корпоративная культура - это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками.

Корпоративная и организационная культуры – понятия близкородственные. В понятии организационной культуры и ее природы существует три подхода. Она понимается как:

- продукт «естественного развития» организации, т.е. организационная культура, в этом понимании, складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей.

- «искусственное» изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора.

- «смешанная», естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы.

Сущность и содержание корпоративной культуры. Каждая организация как разрабатывает, так выбирает свой набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте, осуществляя свою деятельность в соответствии с теми ценностями, и потребностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников.

Культура корпорации представляет собой как бы два организационных уровня:

- **на верхнем уровне** представлены такие видимые факторы, как одежда, символы, организационные церемонии, рабочая обстановка. Верхний уровень представляет элементы культуры, имеющие внешнее видимое представление;

- на более **глубоком уровне** располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию.

Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. В своей статье «Ценности как ключевой элемент организационной культуры» М. Сухорукова выделяет **три основные формы существования корпоративных ценностей:**

- идеалы - выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации,

- воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации,

- внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к воплощению в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Являясь одним из элементов корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании.

Следующий элемент корпоративной культуры - это **символы**. Они, так или иначе, связаны с системой корпоративных ценностей. Концептуальный знак и лозунг, ясно и просто выражающий философию компании, являются сильнейшими элементами, вокруг которых строится корпоративная культура.

Развитые корпоративные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.

Видное место в мифологии предприятия отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это «отцы-основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения. В мифологии предприятия могут циркулировать также «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой-все время отдающий компании».

Героями могут стать успешные менеджеры, служащие, которые принесли фирме наибольший успех. Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности. Оказывая сильное эмоциональное влияние на служащих, они дают необходимые ориентиры для поступков, этические образцы поведения, типы и нормы достижений.

Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются **ритуалы**. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации. Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

Ритуалы поощрения призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей.

Ритуалы порицания сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Менее формальным ритуалом такого плана может быть не само приглашение на регулярное мероприятие, где собирается весь коллектив. Ритуалы порицания помогают сохранять целостность компании. Когда люди осознают, что последствия определенного нежелательного поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому.

Ритуалы интеграции - те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. Это различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затухания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль и жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Функции корпоративной культуры. Существование любой системы анализируется и оценивается по совокупности функций, которые она способна выполнить. Организационная культура является весьма сложной и многофункциональной системой. Приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от особенностей организационной культуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды и т.п.

Вместе с тем, общая совокупность функций организационной культуры остается неизменной и включает в себя устойчивый комплекс функций.

Основная функция корпоративной культуры – это создание ощущения идентичности работников предприятия, образ коллективного «мы команда», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов.

Кроме того, к функциям культуры организации относятся такие **функции**, как:

1. *Ценностно-образующая.* Назначение этой функции заключается в формировании у людей взглядов и отношений правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая человека организационная среда. Множественность систем ценностей и подверженность какому-либо влиянию заставляют человека порой отказаться от позитивных общечеловеческих ценностей и идеалов, выбирать аморальные ценностные ориентиры. Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Такие малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей. Организационная культура влияет на мировоззрение работника. Организационные ценности превращаются в ценности личности и коллектива, либо вступают с ними в конфликт. Организационная культура является внутренним слоем стратегической и тактической деятельности, поскольку включает в себя ценности и ориентиры персонала.

2. *Нормативно-регулирующая.* Эта функция, благодаря своей интеграционной направленности, ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая их поведение предсказуемым и управляемым. Именно благодаря развитию этой функции рождается такое отношение к работе, которое приводит не просто к удовлетворенности трудом, а к приверженности организации в целом. Нормативно-регулируемая функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации, выступает как индикатор и регулятор поведения. На основе сравнения реального поведения человека, групп с декларируемыми идеалами можно говорить о позитивных и негативных действиях. Организационная культура должна продуцировать серьезное и внимательное отношение к работе, способствующее повышению ее качества.

3. *Познавательная.* Эта функция позволяет сотруднику реализовать в рамках организационной культуры такие личностные мотивы, как склонность к познанию, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п. В рамках данной функции происходит усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, что способствует его включению в жизнь коллектива, в организационную деятельность. Организационная культура непосредственно связана с воспитательным и образовательным эффектами, она помогает адаптироваться новичкам в организации.

4. *Коммуникационная.* Через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, в решаемые ею проблемы. Данная функция позволяет удовлетворить естественную и в последнее время весьма актуальную потребность в информации. Через ценности, принятые в фирме, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивают взаимопонимание сотрудников и их взаимодействие. В рамках данной функции происходит воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, создание новых ценностей и их накопление - формирование организационной памяти.

5. *Мотивирующая.* Принадлежность к сильной организационной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в

интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, комфортный стиль и процедуры управления, будучи частями организационной культуры, имеют огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия. Организационная культура способствует процессу объединения усилий всех подразделений (подсистем) предприятия для достижения ее целей и задач. Она мобилизует персонал, «сонаправляет» интересы функциональных служб, отдельных сотрудников, ориентирует все подразделения и отдельных лиц на общие цели.

6. *Стабилизационная.* Эта функция заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива. Организационная культура является барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, либо хаоса ценностей, характерного для внешней среды.

7. *Функция идентификации.* Она позволяет провести границу между «мы» (организация) и «они» (внешняя среда). Она обеспечивает лояльность сотрудников компании их преданность и приверженность фирме. Организационная культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о предприятии, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации

Специальные функции корпоративной культуры. Имеются такие функции корпоративной культуры, которые сопряжены с влиянием на нее потребностей внешней и внутренней среды

Сюда относят функции внутренней интеграции и внешней интеграции.

Группа функций *внутренней интеграции* способствует созданию атмосферы целостности трудового коллектива, внутреннего единства, укрепляет лояльность персонала, формируя положительный морально-психологический климат. В свою очередь, группа функций *внешней экспансии* отражает характер деятельности организации во внешней среде, способствует ее адаптации к динамичным обстоятельствам бизнес-окружения и в конечном счете способствует предсказуемому и устойчивому развитию в долгосрочной перспективе.

Рассмотрим группу **функций внутренней интеграции.**

Защитная функция проявляется в формировании своеобразного оградительного барьера на пути нежелательных воздействий внешней среды на организацию. Развитая защитная функция позволяет коллективу противостоять разрушительным тенденциям агрессивного окружения в условиях обострения конкурентной борьбы и проявляется на всех этапах жизненного цикла организации во всех функциональных областях.

Интегрирующая функция способствует объединению индивидуальных интересов сотрудников с коллективными, создавая благоприятную среду для будущего организации на основе совпадения личных целей работников с целями развития бизнеса. Данная функция выражается в сформированном ощущении принадлежности к коллективу, приверженности целям и задачам организации, вовлеченности в ее дела.

Нормативно-регулирующая функция связана с управляющим воздействием на различные стороны деятельности трудового коллектива и находит отражение в различных формальных и не оформленных требованиях к работникам. Формальные требования находят свое выражение в кодексах корпоративного поведения, рекомендациях, правилах поведения в конкретных бизнес-ситуациях и доводятся до персонала, начиная с этапа адаптации вновь принятого сотрудника на работу.

Замещающая функция (функция субститута формальных отношений) заменяет собой формализованные правила и процедуры, регламентирующие поведение персонала. Корпоративные культуры с развитой функцией замещения характеризуются наличием минимального количества контролирующих органов и слабо выраженной формальной стороной управления. В подобных организациях отсутствует необходимость создавать дополнительные иерархические уровни управления и контроля, что позволяет оптимизировать

численность персонала и минимизировать потери информации при осуществлении вертикальных коммуникаций. В конечном счете это ведет к снижению издержек на управление и повышению мотивированности персонала.

Адаптивная функция наиболее ярко проявляется в процессе адаптации вновь принятых на работу сотрудников. Реализуя общие стандарты поведения, нормы воспитания, обряды и ритуалы, адаптивная функция способствует ускорению процесса вступления новичков в должность. Кроме того, в процессе объединения компаний руководство может столкнуться с сопротивлением персонала поглощаемой компании нововведениям. В этой ситуации адаптивная функция способна нейтрализовать несовместимые с требованиями доминирующей культуры образцы поведения, сформировавшиеся у персонала на прежнем месте работы. Впоследствии доминирующая культура способствует организации работы инкорпорированной части персонала в соответствии со стратегическими целями компании, требованиями трудовых показателей и ожиданиями менеджмента и коллег.

Мотивирующая функция создает дополнительные стимулы для роста групповой мотивации. Чувство лояльности и принадлежности к сильной формации является мощным мотивирующим фактором и способствует росту производительности труда и закрепляет конструктивные образцы поведения сотрудников.

Успешно реализуемая *коммуникативная функция* создает для персонала значимую и информативную внутреннюю среду, что позволяет оптимизировать коммуникационные процессы, сократить время на координацию и согласования управленческих решений и в целом способствует снижению издержек на управление. Коммуникативная функция вызывает специфичный корпоративный стиль общения, характерный только для этого профессионального сообщества.

Рекреативную функцию в полной мере можно также назвать восстановительной или релаксационной. Душевное равновесие человека во многом зависит от его способности восстанавливать энергетический потенциал.

Функции внешней интеграции.

Под *инновационной функцией* следует понимать такую совокупность норм, правил, обычаев и традиций, задаваемых или поддерживаемых менеджментом, которая позволяет организации оперативно приспосабливаться к быстроизменяющимся условиям внешней бизнес-среды за счет внедрения в практику новых продуктов, новых приемов работы или стереотипов организационного поведения. Такая позиция способствует тому, что фирма занимает ведущие позиции в отрасли, выстраивает в жесткой конкурентной борьбе. Реализация инновационной функции предполагает постоянный поиск новых технологий как в производстве, так и в управлении в целях получения конкурентных преимуществ.

Функция клиентоориентированности или ориентации на потребителя заключается в построении такой системы отношений внутри организации, которая позволит всем сотрудникам придерживаться единых стандартов поведения, ставящих интересы потребителя на первое место. Реализовывать высокие стандарты работы с внешними потребителями возможно только в случае столь же пристального внимания к аналогичным стандартам внутри компании, что и составляет ключевой элемент культуры организации.

Социальная функция обеспечивает интеграцию фирмы в социальные структуры, способствует приспособлению организации к нуждам и запросам общества. Эффективные корпоративные культуры гуманизируют и персонифицируют труд, делают работу творческой и осмысленной. На уровне развитых социальных связей организация может активно диагностировать запросы и тенденции общественной жизни, оперативно реагируя на социальные изменения. Корпоративная культура в этой связи выступает в качестве своеобразного трансформационного механизма, позволяющего правильно интерпретировать социальные процессы и быстро перестраивать внутреннюю среду организации в соответствии с изменившимися социальными запросами.

Инвестиционная функция реализуется через создание прозрачной среды бизнеса. Прозрачные и понятные условия бизнеса позволяют акционерам и инвесторам принимать обоснованные решения в отношении отчуждения или приобретения акций и прочих ценных бумаг. В этой связи корпоративное поведение, основанное на равном отношении ко всем категориям акционеров, включая миноритарных и иностранных, позволяющее получить им эффективную защиту в ситуациях нарушения их прав, способствует повышению эффективности компании. Корпоративная культура способствует созданию открытой среды ведения бизнеса, повышает уровень раскрытия информации акционерам и инвесторам публичной компании. Понятные условия ведения бизнеса, опосредованные внедрением надлежащих корпоративных норм и правил поведения сотрудников и менеджмента, способствуют привлечению инвестиций, что в свою очередь увеличивает капитализацию компании.

Рекрутинговая функция заключается в создании положительного имиджа компании, который выступает дополнительным фактором, способствующим привлечению и удержанию в компании высококвалифицированных специалистов и сотрудников, занимающих ключевые позиции.

К **принципам** корпоративной культуры можно отнести:

- *принцип всеобщности*. Корпоративная культура должна быть общепринятой, разделяемой всеми или большинством членов организации;

- *принцип доступности* предусматривает ясность и простоту корпоративной культуры, которые обеспечивают возможность ее понимания всеми работниками от руководящего уровня до рядовых сотрудников организации;

- *принцип четкости и однозначности*, то есть недопущение двойного толкования смысла корпоративной культуры;

- *принцип априорности*. Положения и смыслы корпоративной культуры должны быть не требующими доказательства, априорными.

- *принцип уважения к индивидуальной личной культуре и национальной культуре*. Организационная культура не должна противоречить и высказывать неуважение к культуре работников организации, социокультурного сообщества и того государства, где находится организация;

- *принцип обоснованности*: Корпоративная культура должна основываться на законах, национальной культуре, и соответствовать специфике деятельности организации;

- *принцип достижимости основных целей и ценностей корпоративной культуры*: для работника любого уровня или структурных подразделений должна существовать реальная возможность достигать цели и соответствовать ценностям корпоративной культуры.

Неоднородность корпоративной культуры проявляется в ее видах и взаимосвязях. Речь идет о субкультурах и их взаимовлиянии друг на друга.

Субкультура — это часть культуры организации, отличающаяся от преобладающей культуры организации, а также отдельные группы, выделившиеся из этой преобладающей культуры со своими интересами. Она может отличаться от преобладающей, собственной системой ценностей, манерой поведения, и другими моментами, характеризующими существенное отличие от преобладающей культуры. Понятие субкультуры гораздо менее известно руководителям, чем понятие организационной культуры, трудно найти компанию, корпоративная культура которой была бы однообразна. Большинство менеджеров в повседневной практике управления сталкиваются именно с субкультурами — теми или иными разновидностями доминирующей культуры организации. Специфика субкультуры определяется ее носителями: в организации существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые являются носителями местных субкультур.

Виды субкультур:

1. По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организации в целом можно выделить:

- «передовую» субкультуру;
- «неконфликтующую» субкультуру;
- контркультуру.

2. По степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации можно выделить:

- субкультуру топ-менеджмента компании;
- субкультуру руководителей среднего звена;
- субкультуру рядовых сотрудников организации.

В процессе социодинамики субкультуры определенным образом позиционируются относительно друг друга: они либо изолируются, либо одна субкультура вытесняется другой, более сильной, либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь.

Отсутствие внимания со стороны руководителей организации к различным субкультурам превращает обозначенные различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей.

В качестве одного из методов управления организационной культурой с точки зрения устранения противоречий между отдельными составляющими ее субкультурами можно назвать усиление контактов между носителями разных субкультур.

Контркультура, то есть субкультура, ценности которой вступают в конфликт, и открыто противоречат доминирующей.

Очевидно, что третий тип субкультуры, а именно контркультура ставит под угрозу деятельность организации. В компаниях, где присутствует такой тип субкультуры беспорядок и двусмысленность берут верх над ключевыми ценностями и основными убеждениями. Неспособность сформировать миссию, согласовать цели и ценности организации приводят к возникновению противоречий убеждений, что, в свою очередь, легитимизирует различные видения ситуаций и типы действий. Это неизбежно ведет к возникновению организационной анемии, которая может парализовать деятельность компании. Исследования показали, что появление контркультуры наиболее вероятно в высокоцентрализованных организациях, где при наличии харизматического лидера по каким-то причинам возникла децентрализация власти.

Среди **контркультур** можно выделить следующие **виды**:

- прямое неприятие ценностей доминирующей корпоративной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации. Оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей корпоративной культурой;
- появление в организации контркультуры обычно связано с тем, что условия, в которых функционируют индивиды или группы, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения.

В определенном смысле **организационные контркультуры** представляют собой призыв о помощи в период стресса или кризиса, то есть, когда существующая система поддержки разрушилась и работники пытаются хоть как-то восстановить контроль за своей деятельностью в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации.

Задача организации, а значит и ее корпоративной культуры, заключается в том, чтобы добиться совпадения либо максимального сближения основных целей организации и ее членов, или, говоря другими словами, доминирующей культуры и субкультур. И если с этой же точки зрения взглянуть на отношения управляющих и исполнителей, стоит проанализировать, насколько пересекаются их субкультуры, много ли в них общего, чтобы процесс переговоров, совместного решения проблем либо любой другой деятельности привел к взаимопониманию.

Вопросы для самопроверки:

1. Как связаны понятия «корпоративная культура» и «профессиональная этика»?
2. В чем сущность корпоративной культуры организации?
3. Опираясь на два основных подхода к определению корпоративной культуры, какой подход, на ваш взгляд, раскрывает перспективу развития предприятия?
4. Перечислите основные функции корпоративной культуры. Определите одну из самых важных, на ваш взгляд.
5. Перечислите принципы корпоративной культуры. Какие из них, на ваш взгляд, являются самыми важными.
6. Известны ли вам герои - успешные менеджеры, служащие, которые принесли фирме наибольший успех. Приведите примеры из жизни.
7. Некоторые контркультурные группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации. Приведите конкретный пример контркультурных групп.
8. Какие знания корпоративной культуры необходимы менеджеру для выхода из кризиса организации?
9. Составьте словесный портрет менеджера с реализацией коммуникативной функции корпоративной культуры.
10. Приведите примеры основных направлений деятельности менеджеров (с опорой на коммуникативную функцию) по определению перспектив дальнейшего саморазвития организации.

Список литературы по теме 1:

1. Колесников А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов/А.В. Колесников. - М.: Юрайт, 2022. - 167с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490153>(дата обращения: 10.10.2022).
2. Крестьянова Е.Н. Корпоративная культура: методические указания/Е.Н. Крестьянова, Ю.А. Левашева, Т.В. Филатов. — Самара: СамГАУ, 2019. - 24 с. - Текст: электронный//Лань: электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/123618> (дата обращения: 10.10.2022). - Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Орлова Э.А. Введение в социальную и культурную антропологию. – М., 1994. – С. 15–17.
4. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: учебник: [16+]/Т.Н. Персикова. – Москва: Логос, 2011. – 288 с. – (Новая университетская библиотека). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=233786> (дата обращения: 10.10.2022). – ISBN 978-5-98704-467-4. – Текст: электронный.

Тема 2. Генезис корпоративной культуры

Принципы и методы поддержания корпоративной культуры. В современных условиях руководство предприятия заинтересовано в том, чтобы гибкость и новаторство являлись важнейшими и неотъемлемыми составляющими корпоративной культуры. Для формирования корпоративной культуры, адекватной современным требованиям экономики и бизнеса необходимо трансформировать ценности людей, сформировавшиеся под воздействием командно-административных методов управления и взять курс на внедрение в сознание всех категорий наемных работников элементов, составляющих базовую структуру корпоративной культуры рыночного типа. Одним из важнейших показателей такой культуры является ориентация не только на обеспечение благоприятной атмосферы, нормальных отношений в коллективе, но и на достижение намеченных целей и результатов деятельности предприятия.

При формировании организационной культуры разрабатываются цели, задачи и сфера деятельности предприятия по двум основным направлениям: внешней адаптации и внутренней интеграции.

В основу такой разработки положены следующие принципы формирования организационной культуры компании.

Принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации - культура должна выражать не только отношения между членами какой-либо производственной или хозяйственной системы, но и комплекс представлений о назначении данной системы в целом и ее членов в частности, а также о целях, характере продукции и рынках, на которых организация имеет стратегические преимущества.

Принцип первоочередности определения ценностей и философии компании - процессу формирования культуры должно предшествовать предварительное определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желаемы для данной организации.

Принцип историчности - организационная культура складывается в течение длительного времени. Процесс ее становления затягивается на годы, а иногда и десятилетия, что в значительной мере определяет характер экономической системы, используемый стиль управления.

Принцип отрицания силового воздействия предусматривает запрет навязывать слабой культуре, свойственной какой-либо экономической системе, сильную (или наоборот) или искусственно корректировать ее. Право на жизнь имеет как сильная культура, так и слабая. Та, что может быть эффективной в одном случае, неэффективна в другом - все зависит от конкретных условий.

Принцип комплексности оценки заключается в том, что оценка степени и характера воздействия культуры на эффективность функционирования компании должна базироваться на комплексном подходе. Он предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность фирмы, но и множества опосредованных способов влияния. Это обстоятельство особенно важно учитывать в ходе организационных изменений, неизбежных в динамично развивающейся экономической системе.

Культура организации складывается из определенных организационных атрибутов (явных и скрытых норм, образцов поведения, исторических предпосылок и др.) при условии, что они воспринимаются большинством членов коллектива и оказывают влияние на поведение этих членов. Поэтому при формировании и развитии культуры организации наряду с основными принципами необходимо принимать во внимание ряд ее признаков, среди которых наиболее существенны следующие:

- культура организации социальна, так как на ее становление оказывают влияние многие сотрудники предприятия;
- культура организации регулирует поведение членов коллектива, оказывая тем самым влияние на отношения между сослуживцами;

- культуру организации создают люди, т.е. она является результатом человеческих действий, мыслей, желаний;
- культура организации осознанно или неосознанно принимается всеми сотрудниками;
- культура организации полна традиций, так как проходит определенный исторический процесс развития;
- культура организации познаваема;
- культура организации способна изменяться;
- культура организации осознаваема и неосознаваемая;
- культуру организации нельзя постичь с помощью какого-либо одного подхода, поскольку она многогранна и в зависимости от применяемого метода всякий раз раскрывается по-разному;
- культура организации есть процесс и результат, она находится в постоянном развитии.

Корпоративная культура может создаваться целенаправленно сверху, но она может формироваться и стихийно снизу, из различных элементов разных структур, привнесенных человеческих отношений между работниками, руководителями и подчиненными, разными людьми, ставшими сотрудниками организации.

Выделяют два основных направления методики формирования корпоративной культуры:

- поиск ценностей успешной корпоративной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностям национального менталитета;
- закрепление выявленных ценностей корпоративной культуры на уровне персонала организации.

Первое направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации. Второй блок задач относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе.

Искомые ценности культуры, выявленные менеджером на первом этапе, становятся основной целью для второго этапа их формирования в организации. Процесс формирования организационных ценностей привязан к жизненному циклу организации. На первом этапе создания организации все принятые впоследствии в организации нравы, обычаи, основной стиль деятельности, а также успех или неуспех организации закладывается ее основателями. Они видят миссию организации, и то, какой организация должна быть в идеале. В своей деятельности они руководствуются предыдущим опытом создания организации и ее культурных ценностей.

После возникновения, на этапах роста и замедления роста, культура поддерживается существующими в организации обычаями и процедурами, которые формируют у персонала соответствующий опыт. Многие процедуры управления персоналом укрепляют организационную культуру. К ним относятся: процесс отбора, критерии оценки производительности, система вознаграждений, обучение и управление карьерой, продвижение по службе. Все эти процедуры направлены на поддержание тех, кто соответствует данной организационной культуре, и наказание вплоть до увольнения тех, кто ей не соответствует.

При формировании корпоративной культуры любой организации можно выделить пять первичных механизмов ее передачи. К ним относятся:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя (все, что постоянно находится в поле зрения руководителя);
- критерии распределения поощрений и вознаграждений (сама система в действии, а не в теории);

- намеренное создание образцов для подражания (поведение руководства, мифы, легенды);
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов (выработка новых стандартов в ходе кризисов);
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении (соответствие кандидата по профессиональной подготовке и ценностям и нормам организации).

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры - менее мощные, но более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях. Все эти механизмы доносят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. Вопрос заключается не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

К вторичным механизмам введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей относятся:

- композиция и структура компании;
- системы и принципы деятельности организации;
- дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом;
- истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях компании;
- официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, то они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта.

Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача - понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.

Методы поддержания корпоративной культуры. Необходимо помнить о том, что работа с корпоративной культурой постоянна и непрерывна. Меняется рынок, меняются цели собственников, перестраивается стратегия компании, согласно ей, происходят и изменения в корпоративной культуре. По различным оценкам, цикл преобразования корпоративной культуры (при сознательном на нее влиянии) составляет от полутора до трех лет, поэтому как минимум раз в 2-3 года (а лучше ежегодно) требуется вернуться к этим вопросам и планировать меры по усилению и поддержанию корпоративной культуры в компании.

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора:

- отбор персонала;
- деятельность высшего руководящего звена;
- культурная адаптация и ее основные стадии.

Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнять работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает не один кандидат, а несколько. При окончательном отборе предпочтение отдается тем, которые в большей степени совместимы с организационной культурой предприятия и система ценностей которых идентична корпоративным.

Деятельность руководящего звена. Создатели организации на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников, вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании. Они, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать поставленные цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Культурная адаптация и ее основные стадии. Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и вести себя в соответствии с ней. Именно поэтому нужно прилагать усилия, чтобы помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Субъективная и объективная корпоративной культура. Культура складывается из субъективных элементов, проявляющихся в поведении людей, и объективных, накладывающих отпечаток на материальные условия деятельности организации.

К объективным элементам культуры организации можно отнести символику, товарный знак, оформление интерьеров, окраску стен, мебель, внешний вид сотрудников. С этим все сталкивались на практике, поэтому их понимание трудности не представляет.

Объективный уровень организационной культуры включает в себя:

- дизайн помещений организации;
- оборудование и мебель;
- организация питания сотрудников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.;
- внешний вид и одежда сотрудников – разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур.

Другими словами, объективная организационная культура – это все то, что можно увидеть, что связано с физическим окружением в организации. На данном уровне организационной культуры, индивид сталкивается с физическими проявлениями культуры, такими как интерьер офиса, наблюдаемые «образцы» поведения сотрудников предприятия, «язык» организации, ее традиции и обряды, ритуалы, практикуемые в особых случаях. Объективная организационная культура дает индивиду возможность почувствовать, увидеть и услышать то, какие условия в организации созданы для его сотрудников, и то, как люди в этой организации работают и взаимодействуют друг с другом.

Гораздо более сложны субъективные элементы. К ним относятся *организационные ценности*, то есть, эмоционально привлекательные свойства тех или иных предметов, процессов или явлений, позволяющие им служить образцами, ориентирами поведения участников организации, признаваемыми большинством из них.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют *философию организации*, отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным.

Элементом организационной культуры являются *обряды и ритуалы*.

Обряд - это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Во многих организациях существуют обряды, связанные с принятием в трудовой коллектив новичков, проходами на пенсию ветеранов и прочие.

Ритуал представляет собой совокупность регулярно проводимых мероприятий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, привития организационных ценностей и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний начинают трудовой день с пения гимнов.

Образы, легенды и мифы отражают в нужном свете историю организации, унаследованные ценности, портреты ее известных деятелей.

Обычай как элемент культуры есть форма отношений, воспринятая из прошлого без каких-бы то ни было изменений.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их отношение друг к другу, внешним партнерам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Ценности, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название *традиций*.

Субъективным элементом организационной культуры являются также *лозунги*, то есть призывы, в краткой форме отражающие руководящие задачи фирмы.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием, называется менталитетом.

Объективные и субъективные элементы культуры, воздействуя на окружающих (клиентов, партнеров, представителей общественности), формируют в их сознании *имидж организации*, то есть ее образ. Он является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных проявлений культуры (а также достижений и неудач фирмы) в неуловимое целое.

Важным методом формирования имиджа является *паблик рилейшнз* - работа по связи с общественностью.

Причины формирования субъективных культур заключаются в смысле их определяющего влияния на активность функционирования корпоративной культуры в целом. Субъективный фактор в этом отношении является постоянно действующим и оказывающим сильное влияние не только на эффективность совместной деятельности, но и на морально-психологическое состояние в целом. Связано это с тем, что субъективная организационная культура включает в себя:

- определение ценностей и норм поведения сотрудников;
- осознание каждым членом трудового коллектива себя и своего места в организации;
- создание системы коммуникаций внутри предприятия;
- создание системы питания (место, условия и традиции);
- осознание важности времени и выработку отношения к нему членов коллектива;
- создание и поддержание доброжелательных рабочих отношений между сотрудниками;
- создание непрерывного процесса развития членов трудового коллектива;
- развитие этики, системы мотивации и создание соответствующих условий на рабочих местах.

Исходя из смысла структурных элементов субъективных культур, конкретизируются и причины их формирования. При этом важна согласованность их функционирования и реализации в повседневной практике предприятия.

Механизмы согласования субъективных культур в организации. Взаимосвязь объективной и субъективной составных частей организационной культуры реализуется в философии организации. Философия организации – это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации.

Интерес к феномену организационной культуры со стороны специалистов области администрирования и управления человеческими ресурсами определяется их стремлением получить дополнительные ресурсы для управления организацией и её отдельными подразделениями. Менеджмент многих современных компаний уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания организационной культуры. В ней он видит инструмент эффективного управления организацией и раскрытия потенциала сотрудников. Смысл и предназначение сильной, сознательной сформированной организационной культуры –

обеспечить достижение организационных целей наиболее эффективным, гуманным и социально-приемлемым способом.

Поскольку в субъективном отношении организационная культура более динамична, чем ее объективные критерии оценки, между обеими этими структурами постоянно функционируют механизмы согласования. Это условие является обязательным. В противном случае в организации наступит хаос. Во избежание такого негативного сценария, в организациях уделяется внимание поддержанию механизмов согласованности в функционировании объективных и субъективных факторов корпоративной культуры.

Речь идет о кодексах, содержание которых предназначено для урегулирования потенциально опасных разногласий. Например, имеются такие кодексы, как:

- кодекс корпоративного управления;
- кодекс корпоративной этики;
- кодекс корпоративного поведения.

Имеются и другие кодексы, которые предназначены именно для нормативного регулирования корпоративной культуры в целом.

Надо отметить, что корпоративный кодекс компании — это полный свод ценностей, целей, норм, правил и инструкций, которые регулируют отношения с клиентами и коллегами по работе. Около 80% передовых международных компаний, по версии Fortune, наряду с корпоративным кодексом создают удобный и практичный кодекс корпоративной этики. Как правило, объем документа составляет не более 40 страниц. В распечатанном виде кодекс выполняет, скорее, представительскую функцию. Самый практичный раздел корпоративного кодекса — корпоративная этика.

Например, кодекс корпоративной этики описывает преимущественно ценности, модели поведения, стили общения. Он больше направлен на интересы клиентов и сотрудников. При этом корпоративный кодекс предназначен для регулирования жестких норм, которые в основном учитывают права владельцев организации и ее инвесторов. В некоторых компаниях разработан только один документ, а в нем прописаны все пункты.

Независимо от того, как назван кодекс, чтобы его действительно читали и использовали, для молодых сотрудников лучше издать его в нестандартном виде. Например, в форме иллюстрированного журнала с картинками. Важно, чтобы он получился не слишком большим, иначе мало кто дочитает его до конца. Рекомендуется использовать также инфографику, а некоторые фото и изображения стилизовать под иллюстрации из компьютерных игр. Для опытных специалистов в возрасте больше подходит классический вариант (<https://www.hr-director.ru/article/66656-kodeks-korporativnoy-etiki-19-m3>).

Можно утверждать, что именно кодексы и представляют собой механизм согласования субъективных культур в организации.

Жизненный цикл и этапы формирования корпоративной культуры. Несмотря на то, что корпоративная культура существовала всегда, само понятие стало распространено не так давно. В компаниях времен СССР были свои элементы корпоративной культуры: доски почета, значки, грамоты за отличную работу и многое другое. Что такое корпоративная культура? Это комплекс важных положений, которые принимаются коллективом фирмы как должное. В этих положениях находят отражение основные ценности компании, взгляды и позиции. Именно этапы формирования корпоративной культуры могут показать то, насколько серьезен процесс ее создания.

Именно ценности организации находятся в основе корпоративной культуры, определяют стиль поведения сотрудников, отношения к клиентам и другие важные моменты. Ошибочно полагать, что корпоративная культура определяется только внешними деталями: фирменной одеждой, традициями, обрядами. На самом же деле, в этом понятии отражается сама организация со всеми ее принципами.

Начинает формироваться корпоративная культура обычно от лидеров, то есть от руководства компании. Именно руководство формулирует основные ценности своей

организации, ведь это логично. Перед тем, как приступить к непосредственному процессу формирования корпоративной культуры, нужно оценить то, что уже есть в наличии, а также дать самому себе ответы на следующие вопросы:

- как на сегодняшний день можно охарактеризовать корпоративную культуру организации?

- какой должна быть культура компании, чтобы выполнялись главные цели: поддержка выработанной стратегии?

Зачастую особенности корпоративной культуры напрямую зависят от сферы деятельности фирмы. Так, к примеру, если компания занимается финансовой деятельностью, то четко описано поведение сотрудников, их внешний вид, требования к речи, отношение к клиентам и т.д. Все эти моменты в финансовой сфере более строгие.

Пожалуй, не стоит лишний раз напоминать о том, что формирование корпоративной культуры - это сложно и трудоемко, а главное - длительно. Сразу вряд ли что-то получится, ведь сотрудники должны принять, понять и осознать все положения корпоративной культуры, а также адаптироваться к ней, а на все это нужно немало времени. Да и без помощи и стимулирования со стороны руководства здесь не обойтись.

Этапы формирования корпоративной культуры. Самые первые шаги на пути формирования культуры организации должны быть ориентированы, прежде всего, на формулирование миссии компании, определение базовых ценностей - именно на этом и строится весь принцип работы компании. На этом в дальнейшем уже происходит определение норм, требований и стандартов относительно поведения, отношений, традиций и т.д. Корпоративная культура, как и любое другое явление, имеет жизненный цикл, а значит начальный и конечный этапы.

Зарождается корпоративная культура обычно непосредственно с момента появления новой организации. На первом этапе большую роль играет философия руководства, а также деятельность топ-менеджеров. Стоит быть готовыми к тому, что на первых порах принципы корпоративной культуры могут быть пассивно и даже иногда негативно восприняты. Это вполне нормально, ведь все новое обычно мы принимаем с особой осторожностью.

После того, как корпоративная культура зародилась, наступает второй этап стабилизации. Положения корпоративной культуры все больше и больше проникают в коллектив, который в свою очередь начинает к ним адаптироваться. Культура становится органичнее, гармонично вписывается в общую деятельность компании.

Далее следует кульминационный этап развития корпоративной культуры. Именно на этой стадии элементы культуры обобщаются, появляются традиции, мифы. Основным признаком зрелости корпоративной культуры - когда культура становится не только внутрикорпоративной, но и перерастает в целую культуру бизнеса со своими принципами, нормами, требованиями и др.

Четвертый этап - это уже гармоничные взаимоотношения между положениями корпоративной культуры и коллективом. Корпоративная культура становится одной из сильных сторон компании. Те организации, которые смогли выйти на высший уровень культуры бизнеса, имеют больше преимуществ и перспектив, в том числе это касается условий развития деятельности.

Корпоративная культура необходима организации потому, что она во многом упрощает и делает доступными процессы интеграции и внешней адаптации фирмы. Именно корпоративная культура является определяющей в формировании миссии, целей, стратегии компании.

Поскольку формирование корпоративной культуры - это длительный и сложный процесс, имеются много и других подходов к формальному выделению этапов его развития. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И уже исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. То есть, можно считать, что формирование корпоративной культуры распадается на следующие четыре этапа:

1. Определение миссии организации, базовых ценностей;
2. Формулирование стандартов поведения членов организации;
3. Формирование традиций организации;
4. Разработка символики.

Все эти шаги и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как корпоративное руководство. Этот документ особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников и дает возможность практически сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации. Все это имеет важное значение еще и для того, что актуализировать влияние самой корпоративной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации в целом.

Влияние корпоративной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации. Корпоративная культура компании имеет огромное влияние на удовлетворенность работой и производительность ваших сотрудников, поэтому важно делать все возможное, чтобы создать культуру, соответствующую природе и потребностям бизнеса и персонала.

Корпоративная культура компании может повлиять на многие аспекты бизнеса, от работы с клиентами, удовлетворенности клиентов и партнеров, привлечения талантов, удержания существующих сотрудников до репутации бренда среди общественности и отрасли.

Уникальная корпоративная культура становится неотъемлемой частью бренда компании.

Сильной корпоративной культурой вы повышаете моральный дух и энтузиазм вашей команды и делаете их более продуктивными на рабочем месте.

Сотрудники, которые активно участвуют в корпоративной жизни, чаще сообщают о высоком уровне удовлетворенности работой, лояльности и вовлеченности в результаты компании.

Исследования показывают, что здоровая культура в организациях, там, где сотрудники высказывают свое мнение и привлекают к ответственности руководителей. В свою очередь руководители, могут лучше общаться и управлять своими командами.

Культура компании играет большую роль в удовлетворенности работой, так как если рабочая среда не соответствует индивидуальности и стилю работы сотрудников, то происходит столкновение внутренних интересов у сотрудников.

В развитых странах культура направлена на новых сотрудников, и помогает принять ценности компании, адаптироваться, сплотиться и почувствовать себя частью успешной команды.

Мотивация сотрудников может быть улучшена за счет того, что сотрудники могут управлять своей работой, предлагать возможности для развития и чувствовать, что их работа важна для бизнеса в целом.

Чтобы измерить *влияние корпоративной культуры на эффективность* бизнеса, важно иметь измерители. Для этого необходимо, чтобы существовала любая приемлемая для компании система управления или её элементы, например,

- управление по целям (MBO),
- система сбалансированных показателей (BSC),
- системы управления эффективностью (performance management), ключевые показатели деятельности (KPI),
- система стратегического планирования. Или хотя бы долгосрочные и среднесрочные цели, система управления проектами.

Если в компании пока нет определенной модели управления, то внедрение модели уже само по себе является процессом формирования культуры, ориентированной на результат. Как правило, там, где не внедрена технология управления, культура не привязана к результату, управление культурой ограничивается проведением мероприятий. А связь между целями, результатами, достижениями, мотивацией на основе достижений – и есть та основа, которая формирует культуру отношения к работе.

Часто руководство недооценивает взаимосвязь показателей эффективности компании с культурой. И тогда результаты получаются отдельно, культура отдельно. Понимание важности влияния культуры на результат появляется тогда, когда руководители совершают переход от декларации «люди – это наш основной ресурс» к реальному осознанию того, что отношение к работе – это краеугольный камень успеха. Именно это позволит задуматься над тем, что культурой можно управлять.

Другими словами – управление корпоративной культурой становится ресурсом.

Что касается показателей эффективности, то они стандартны, и мир менеджмента, управления накопил колоссальный опыт. Как правило, показатели группируются между следующих кластеров: финансы, клиенты, управление бизнес-процессами, инновации, персонал. Приведу один – «количество заключенных сделок с повторными клиентами». Если показатель высокий, то возвращаемость клиентов обеспечивается, в том числе за счет культуры клиент-ориентированности в компании.

Весь спектр работ по оценке количественных показателей более эффективен, если он опирается на формализованную систему ценностей. Это позволяет сформировать связку «ценность – цель – показатель эффективности». Понятно, что речь не о ценностях «для галочки», а о тех, которые отражают действительность – пусть не на все 100%, но это тот идеал, к которому стремится компания. Отношение к ценностям – это отношение к работе. Если ценности «нерабочие», то и сотрудник «нерабочий», то есть в большей степени используются иные инструменты мотивации на эффективность.

Важна «сквозная роль ценностей», проявляющаяся и в модели компетенций, и в статьях на злобу дня, и в обсуждении проблемных вопросов. Иногда полезно делать «ревизию», задаваться вопросом: «А как отражены ценности в системе обучения, оценке персонала, в работе с претензиями?».

Если одна из ценностей авиакомпании выражена как «соответствие высоким международным стандартам эксплуатационной безопасности», то целью будет снижение до минимума, практически исключение ситуаций, ведущих к авиационным происшествиям, показателем будет снижение процента нарушений. Так формируется культура безопасности, которая предполагает «культуру своевременного информирования об ошибке, а также детальный анализ причин с учетом особенностей человеческого фактора (это тоже сложно воспринять, поскольку, согласно бытовой психологии, виноватый всегда должен быть найден и наказан). Высокий уровень безопасности напрямую влияет на пассажиропоток, который, конечно же, отражается в финансовых показателях. Кстати, корпоративная культура всегда имеет отраслевую «привязку», и сложно судить о ней, не будучи посвященным в тонкости производства.

Индикатором измерения культуры может быть связка «ценность – цель – показатель эффективности». Эту зависимость важно простроить «до» момента постановки целей и «после», то есть проверить, как ценности повлияли на достижение целей.

Имеются и другие подходы к оценке влияния корпоративной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации. Например, такие, как:

1. Оценка соответствия деклараций действиям. С одной стороны, это – наличие документов, регламентирующих корпоративную культуру: миссия и ценности, положение о корпоративной культуре, кодексы этики, политики и т.д. Само наличие документов – это уже первый шаг к управлению культурой. То, что не сформулировано, не управляется и может трактоваться каждым по-своему.

С другой стороны, это оценка «жизни» документов, то есть соотнесение с реальностью, которая осуществляется через следующие формы работ:

а) все виды оценки: оценка деятельности, оценка удовлетворенности персонала, оценка вовлеченности;

б) системы обратной связи: фокус-группы (очень действенный метод для уточнения информации о результатах оценки удовлетворенности), интервью (иногда весьма

неформальное) ключевых сотрудников или лидеров мнений, внутренние форумы; что крайне важно – не воспринимать мнение одного сотрудника и даже группы лиц как мнение большинства.

Пример. Ценность компании: «Мы предоставляем персоналу все возможности для развития в достижении наших целей посредством программы непрерывного обучения каждого сотрудника». Существующие документы: положение об обучении, план обучения компании, индивидуальный план развития, «способность к обучению» как одна из оцениваемых компетенций в ежегодной оценке деятельности. Количественный показатель «количество тренинг-дней на сотрудника». Качественный показатель – признание обучения как важного фактора развития. По результатам опроса мнения сотрудников обучение было отмечено одним из важнейших факторов, благодаря которому сотрудник добился повышения личной эффективности. По окончании года выросла активность сотрудников в формировании потребностей на обучение, пришлось даже ограничивать количество тренинг/дней на сотрудника. Руководители высшего звена в интервью отметили, что менеджеры «перешли на управленческий язык», «меньше времени стало уходить на совещания, планерки стали проходить быстрее», «решения стали более быстрыми и обдуманными».

2. Наблюдение. Метод первый: контент-анализ. Очень полезно слушать и слышать, что и как говорят сотрудники.

Метод второй: наблюдение за поведением. Улыбка, приветствие, предложение помощи, манера общения – как с внешним, так и с внутренним клиентом.

Факторы, обуславливающие необходимость изменения корпоративной культуры. При изменении культуры организации необходимо учитывать факторы, влияющие на этот процесс:

– *организационный кризис* – проявление дисфункций в деятельности организации. Возникновение кризиса любого уровня (в том числе внутриличностного) подвергает сомнению существующую систему организационных норм, ценностей, вызывает необходимость изменения существующих или продуцирования новых норм;

– *смена руководства* влечет за собой деформации в культуре ввиду того, что руководство является главным фактором формирования и поддержания организационной культуры;

– *стадии жизненного цикла организации* тоже влияют на процесс изменения культуры – в циклах роста, перехода от зрелости к упадку организации изменения происходят проще, а в периоды стабильности – сложнее;

– *возраст организации* – чем моложе организация, тем нестабильнее ее культура, и наоборот. Изменениям в большей степени подвержена культура молодой организации: она менее стабильная, нормы и ценности расплывчаты, персонал не социализирован. Во взрослой организации ценности устоявшиеся, персонал адекватно их воспринимает, поэтому организационная культура сильная;

– *размер организации*, изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей; сила доминирующей культуры – культура деформируется тем сложнее, чем сильнее ее влияние на организацию;

– *субкультуры организации* – существование множества субкультур внутри одной организационной структуры является препятствием на пути изменений общей культуры, и наоборот, единообразие культурных установок внутри организации указывает на ее подверженность изменениям;

– *персонал организации*, его способность к усвоению ценностных ориентиров, адаптационные возможности и кадровая политика – фактор, влияющий на изменение культуры: чем персонал восприимчивее к организационным изменениям, тем эффективнее процесс изменения культуры, и наоборот.

Особенность изменения культуры состоит в сложности оценки измененного культурного состояния организации, невозможности критериальной оценки изменений культуры людей,

перестройки их системы отношений и ценностей. Одним из показателей изменений организационной культуры является следование персонала инновационным организационным (трудовым) взглядам, нормам, ценностям после исключения из организации субъекта изменений.

Методы и технологии изменения корпоративной культуры на разных стадиях развития организации. Корпоративная культура может стать источником сопротивления переменам в силу устойчивого стремления членов организации следовать усвоенным нормам и ценностям, присущим данной культуре. Так же как отношения между разными ролями приводит к ряду стабильно действующих ожиданий, формирующихся у людей, так и ценности, и нормы заставляют людей вести себя предсказуемо. Если корпоративные перемены идут вразрез с ценностями и нормами, которые принято считать незыблемыми, и заставляют людей по-новому делать то, к чему они привыкли, то это вызывает отторжение и сопротивление. Поэтому необходимо уметь использовать методы и технологии изменения корпоративной культуры на разных стадиях развития организации.

Перед тем как проводить изменения в корпоративной культуре, нужно четко понимать, для чего и что именно вы хотите изменить. Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению каких-либо серьезных проблем, стоящих перед организацией.

Преобразования должны быть направлены на устранение конкретных проблем. Корпоративная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации. Однако она также претерпевает изменения. *Во-первых*, корпоративная культура эволюционирует естественным путём под воздействием изменений, происходящих во внешней среде.

Во-вторых, корпоративная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей.

Изменение – это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни. Говоря об изменении культуры организации, следует отдавать себе отчёт в том, что оно влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и ее уникальной общей психологии.

Обычно руководящие группы подразумевают, что это коснётся их лично, но в отношении себя они имеют в виду только общие фразы типа: «передавать больше власти подчинённым», «уделять больше внимания новшествам» и т.п. Эти изменения не задумываются руководителями как системные изменения и, конечно, исключают какое-то вмешательство в их собственную уникальную психологию.

Существуют различные точки зрения на возможность изменить культуру организации. Некоторые исследователи считают, что культуры настолько неуловимы и скрыты, что требуются сложные методы, редкие навыки и значительное время, чтобы понять культуру, и также время, чтобы её изменить, если возможно.

Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Одна из причин этого – обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди будут сопротивляться изменениям культуры. Однако существует и другая точка зрения, что культуры могут быть изменены, если компании коллективно подойдут к решению этой проблемы. Всё же даже те, кто считает изменение культуры возможным, не думают, что это может быть сделано легко и быстро.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания и формирования культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена корпоративной символики и обрядности.

Изменение для менеджеров представляет чрезвычайную важность. Оно является основным элементом деятельности каждого руководителя. Менеджер должен уметь управлять изменениями. Эффективный менеджер – это тот человек, который способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который затем способен заставить любого заинтересованного человека почувствовать, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему. Существует единодушное мнение о том, что если вы занимаете активную, а не пассивную позицию к изменениям, то получите положительную, а не отрицательную реакцию.

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание корпоративной культуры (базовые предположения, верования и ценности).

Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании корпоративной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой корпоративной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, то есть степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Типы изменений разнообразны:

- обновления (пересмотр) должностных инструкций служащих, с точки зрения подчинённости и контактов;
- введение новой техники и технологии;
- изменение в корпоративной структуре;
- увольнение рабочих;
- расширение обязанностей;
- новая система оплаты труда;
- переход на другой режим работы и т. д.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения.

В зависимости от ситуации, связь между изменениями в поведении и культуре в ту или иную сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня корпоративной эффективности. Говоря другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым можно отнести следующие:

- повышение корпоративной эффективности и морали;
- фундаментальное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;

- переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Руководство компании должно начинать преобразования с себя – это еще один «критический фактор успеха преобразований». Так как корпоративная культура формируется под воздействием множества факторов и процессов, то и изменение культуры требует проведения многочисленных преобразований в различных областях компании: стратегии, персонале, кадровой политике, корпоративной структуре, стиле управления, системе компенсации и т.д.

И, наконец, нужно запастись терпением, волей и верой в правильность выбранного направления изменений. Изменение корпоративной культуры – процесс долгий и болезненный. Однако в результате компания будет соответствовать требованиям рынка, она будет вполне современной и конкурентоспособной.

Построить *профиль организационной культуры* можно используя инструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), который фокусирует внимание на отражающих культуру организации стержневых признаках. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, то есть гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждому из которых соответствует четко различимый набор ценностных ориентиров и предпочтений, описывающих четыре основных типа корпоративной культуры: иерархическая, рыночная, клановая и адхократическая культуры.

Типы корпоративных культур.

Семейная культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет командную работу, участие людей в бизнесе и согласи

Органическая культура. Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – это жестко проводимая линия на конкурентоспособность

Выделенные типы культур являются, скорее, теоретическими конструкциями, в действительности встречающимися редко. В реальности в каждой организации присутствуют элементы каждого типа, они могут быть представлены в разном объеме, и какой-то может доминировать.

Персонал как ресурс организации. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнений, что персонал является важнейшим ресурсом организации, обеспечивающим ей устойчивое

положение и развитие. При этом как ресурс персонал предприятия имеет следующие особенности:

1) он активен, то есть люди всегда имеют собственные желания и устремления, поэтому все попытки управлять ими они воспринимают через призму своих собственных потребностей, следовательно, персонал способен отражать направленные на него воздействия, что может приводить к результатам, противоположенным ожиданиям руководства;

2) в управлении персоналом в той или иной степени участвуют как все руководители организации, так и специалисты кадровых служб, что может являться источником определенных противоречий между обусловленными потребностями производства желаниями руководителей и рекомендациями специалистов;

3) как руководители, так и специалисты служб управления персоналом, сами являются персоналом предприятия, что приводит к возрастанию субъективных моментов в управлении данным ресурсом.

Эти особенности определяют высокий уровень сложности кадровой работы, ошибки в которой приводят к разнообразным проблемам организации, важнейшими из которых являются:

- ухудшение состояние здоровья сотрудников, что можно рассматривать как важнейший параметр, определяющий состояние кадровой работы; если с течением времени общее количество заболеваний сотрудников растет, то это говорит о том, что администрация не заботится о них;

- снижение производительности труда;
- увольнение наиболее квалифицированных работников, что ведет к необходимости поиска новых кадров и их обучения;
- низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала;
- неудовлетворительный морально-психологический климат в организации;
- низкая инициативность работников при решении производственных проблем;
- конфронтация между администрацией и персоналом.

Работников предприятия можно классифицировать по различным критериям, важнейшим из которых являются функции, выполняемые работником. На этой основе всех работающих на предприятии можно разделить на две больших группы:

- промышленно-производственный персонал (ППП);
- непроизводственный персонал.

Наиболее многочисленной является первая группа. Работники, входящие в состав ППП, принимают прямое или косвенное участие в процессе производства, начиная от проектирования и заканчивая реализацией выпускаемой продукции.

Промышленно-производственный персонал

В состав промышленно-производственного персонала можно выделить следующие категории работников:

- *рабочие*, которые не однородны по своему составу и классифицируются по ряду признаков;

- *руководители, специалисты и служащие*, которые принимают косвенное участие в процессе производства, выполняя разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии; данная категория персонала имеет достаточно разветвленную классификацию;

- *младший обслуживающий персонал*, обеспечивающий поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений);

- *ученики (стажеры, практиканты)* - немногочисленная категория лиц, проходящих производственное обучение непосредственно на рабочих местах;

- *работник пожарно-сторожевой охраны* обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за состоянием и исправностью противопожарных средств и выполняют функции охраны.

Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, т.е. от характера и особенностей технологического процесса, от профиля выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе, о направленности их воздействия либо на предмет труда, либо на рабочее место с находящимися на нем оборудованием, инструментом, приспособлениями, либо они оперируют с готовым продуктом.

Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, т.е. на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяют их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию.

Вспомогательные рабочие обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии), обслуживают рабочие места с расположенными на них оборудованием (станки, агрегаты) и инструментом, выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Дифференциация руководителей на линейных и функциональных связана с разделением управленческого труда. *Линейные руководители* выполняют функции непосредственного руководства коллективами подчиненных работников на своем уровне иерархии. *Руководители функциональных служб* (или функциональные руководители) осуществляют:

- непосредственное руководство подчиненного им коллективом работников функционального подразделения;
- методическое руководство выполнением определенной специальной функции управления;
- руководство (в методическом плане) специалистами цеховых служб (экономистом цеха, нормировщиком, технологом), которые в административном порядке подчинены начальнику цеха.

Под каждую специальную функцию управления (организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на крупных предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. Причем название их не всегда совпадает с наименованием функции. Например, для реализации функции «Технико-экономическое планирование» на крупных предприятиях созданы функциональные подразделения, называемые «Планово-экономический отдел». На средних предприятиях в организационной структуре управления может быть выделено комплексное, функциональное подразделение, объединяющее одновременно несколько функций управления. Характерной особенностью малых предприятий является то, что эти функции вменяются в обязанности отдельному исполнителю без создания функционального подразделения.

Деление руководителей на руководителей высшего, среднего и низового звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления. Широта их функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей широк и колеблется от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например, бригадой рабочих (бригадир).

Дифференциация руководителей и специалистов по признаку "уровень образования" предусматривает наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием и такой группы работников, как практики. К ним относят лиц с общим средним образованием.

Непроизводственный персонал представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции. Их целевая установка - обеспечение и обслуживание коллектива предприятия. Это работники принадлежащих предприятию медицинских, детских дошкольных,

культурно-просветительных учреждений, подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.

Качественной характеристикой персонала является его **квалификация**, то есть возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности.

Квалификация выступает индивидуальным признаком, присущим отдельному работнику. Она приобретает работником в процессе обучения, переподготовки, практического опыта. Другими словами, квалификация отражает степень профессиональной подготовленности работника в рамках определенной специальности. В тесной взаимосвязи с понятием «*квалификация*» находится такое понятие, как «*сложность труда*», представляющая собой объективную качественную характеристику содержания труда, проявляющуюся в его процессе.

Следует отметить, что сложность труда характеризует конкретное содержание трудового процесса вне зависимости от того, кто осуществляет этот процесс, то есть не зависит от субъективных факторов работника, характеризующих его квалификацию.

Иногда на практике понятия «квалификация» и «сложность труда» отождествляются, что является неверной методологической посылкой. Связь этих категорий, обусловленная тем, что для выполнения работы большей сложности обычно требуется более высокая квалификация, еще не свидетельствует о тождественности рассматриваемых понятий.

На уровень сложности труда оказывают влияние различные факторы, среди которых можно выделить:

- характер трудового процесса;
- число объектов, требующих внимания при выполнении работы;
- объем выполняемых операций;
- значимость работы;
- другие факторы.

Характер трудового процесса определяется составом и соотношением в трудовом процессе различных операций, которые можно разделить на четыре группы:

- технические (то есть простые, регулярно повторяющиеся операции, связанные, например, со сбором информации и перенесением ее из одного документа в другой в неизменном виде);
- расчетно-вычислительные, заключающиеся в математических преобразованиях информации по заранее установленным правилам;
- формально-логические операции, связанные с синтезом, анализом, группировкой, сравнением информационных показателей и выполняемые по известному алгоритму;
- творческие или эвристические операции и их элементы, требующие интенсивной мыслительной деятельности, обусловленной необходимостью поиска оптимального варианта решения или разработкой принципиально нового алгоритма преобразования информации).

Каждому виду работ присуще свое сочетание, комбинация этих элементов, что отражает их разнокачественность, а, следовательно, сложность выполнения этих работ (операций).

Под *объектом внимания* понимается определенный признак, свойство, параметр воспринимаемого объекта. Поскольку предметом, как и результатом труда руководителей, специалистов и служащих является информация, то в качестве объекта внимания можно рассматривать объем информации, необходимой в процессе выполнения операции. Очевидно, чем больше объектов внимания, тем выше степень психической напряженности и, соответственно, сложнее труд. Объем информации в данном случае характеризуется количеством информационных показателей.

Объем операции определяется числом элементов в алгоритме ее выполнения. Простые операции (работы) содержат в своем составе всего несколько элементов, сложные - 20-30, а повышенной сложности - 30-60 элементов. Таким образом, увеличение количества членов в алгоритме выполнения работы повышает напряженность деятельности исполнителя. Поскольку каждой работе, а точнее алгоритму ее выполнения присуще свое строго определенное

количество членов, постольку и имеется реальная возможность отражения различий в степени сложности операций и работ.

Значимость работы может выражаться условным числом баллов или коэффициентом. Данный фактор учитывает степень влияния результата выполнения данной работы на выполнение других работ.

К их числу других факторов можно отнести: степень самостоятельности выполнения работы, уровень иерархии в системе управления, степень ответственности и др.

Рациональный механизм управления персоналом, задача его эффективного использования требуют строгого соответствия между сложностью выполняемой работы и уровнем квалификации работника.

Если работник, имеющий высокую квалификацию, выполняет работы низкого уровня сложности, то его профессиональный потенциал используется неэффективно. Следует отметить, что превышение уровня квалификации над уровнем сложности труда не влечет за собой повышение качества работы. С другой стороны, если сложность труда выше уровня квалификации работника, то это, во-первых, это приводит к увеличению затрат времени на выполнение такой работы, во-вторых может снизить качественные параметры результата работы. И то и другое ведет к увеличению затрат на содержание персонала.

Практика рационального управления показывает, что в ряде случаев работнику следует поручать определенный круг обязанностей, сложность которых выше его уровня квалификации, но не более, чем на 30% от объема выполняемых им функций. Это позволяет работнику приобретать новые для него навыки, умения, опыт, способствует повышению его квалификации, является неперенным элементом механизма продвижения работника по служебной лестнице, создания и управления резервом на выдвижение. Особенно это важно в отношении руководителей и их заместителей. Заместитель руководителя должен владеть навыками и выполнять в полном объеме в случае необходимости все функции руководителя. И в этом главная задача руководителя - создать условия и помочь заместителю освоить, научиться успешно выполнять функции руководителя. Здесь следует руководствоваться золотым правилом: хорош тот руководитель, при отсутствии которого производство, или иная деятельность не останавливаются, а продолжают успешно функционировать.

С понятиями сложность труда и квалификация работников тесно взаимосвязано такое понятие, как квалификационно-должностная структура персонала. Квалификационно-должностная структура, например, функционального подразделения характеризуется такими ее составляющими, как количество работников в разрезе квалификационно-должностных групп, нормативы соотношений различных групп работников. При формировании состава и структуры кадров следует исходить, прежде всего, из содержания трудового процесса по реализации функции управления, выраженного совокупностью видов работ и сложности их выполнения. Здесь следует придерживаться одного правила: необходимо не под работника подбирать работу, а, наоборот, под содержание работ по реализации функции управления с учетом их сложности подбирать работника, предъявляя к нему соответствующие квалификационные требования.

Действующий квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих предусматривает два квалификационных признака: уровень образования и стаж работы в должностях определенного профиля. Однако практика показывает, что наличие стажа не всегда является неперенным условием. Можно привести целый ряд примеров, когда выпускники высших учебных заведений, принимаемые на работу на определенную должность, имеющие хорошую теоретическую подготовку, очень быстро адаптируются к должности. В силу того, что им не присущи элементы консерватизма, они достаточно быстро обходят работников со значительным стажем работы и достигают более весомого результата в своей деятельности.

Наиболее типичными ошибками руководителей в вопросах управления персоналом являются.

1. Решение проблем персонала по остаточному принципу, когда кадровая работа не является важнейшим приоритетом для руководителя. Такой руководитель считает, что задача персонала - обеспечивать решение более важных, по его мнению, задач в области производства, финансов или маркетинга.

2. Борьба со следствиями, а не с причинами, порождающими низкую отдачу работников. Например, низкая дисциплина персонала может являться следствием недостаточной материальной мотивации или недоверия персонала к решениям, принимаемым руководством. Руководитель может бороться за повышение уровня дисциплины путем усиления требовательности и введения наказаний для нарушителей. Такой подход не устраняет причин, породивших проблему и, естественно, не может дать долговременного положительного результата. Напротив, ситуация может стать хуже первоначальной.

3. Высокая формализация работы с персоналом, когда создаются различные системы отбора персонала и проведения его аттестаций, множество инструкций и положений, определяющих порядок работы отдельных сотрудников и подразделений, вводятся стандартных форм составления планов и отчетов о проделанной работе. Но за всеми этими системами и документами исчезает человек с его желаниями, стремлениями и потребностями.

4. Замена действительных знаний о людях, работающих в организации, их формальным описанием (возраст, образование, специальность, стаж работы, дети, социальные нужды) с активным использованием компьютеризированные системы управления персоналом, которые позволяют иметь и в любой удобный момент получать достаточно полную формальную информацию о каждом работнике. В этом случае у руководителя складывается ошибочное впечатление, что он знает все необходимое для успешного управления персоналом. Однако, это не так, поскольку ни одно формализованное описание не способно создать адекватный образ человека.

Цели управления персоналом. В настоящее время можно говорить о двух подходах к определению целей управления персоналом:

- согласно первого, основной целью управления персоналом является использование с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации для достижения ее целей;
- согласно второго, основной целью управления персоналом является минимизация социально-экономических издержек при достижении целей работников и коллективных целей организации.

Анализируя сущность двух этих подходов необходимо отметить, что люди приходят на предприятие, преследуя свои собственные цели и стремясь удовлетворить свои собственные потребности. Поэтому использование с наибольшей эффективностью потенциала персонала для достижения целей предприятия возможно только при создании условий, позволяющих сотрудникам собственные интересы.

В приведенных рассуждениях под **кадровым потенциалом** понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются:

- профессиональные возможности работников и руководителей;
- организационная культура;
- сложившиеся в организации межличностные отношения (социально-психологический климат коллектива организации);
- преобладающий стиль управления.

В реализации кадрового потенциала можно выделить два основных направления - его стабилизацию и развитие.

Основой системы управления персоналом предприятия является механизм управления, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

Под принципами управления персоналом понимаются некоторые фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), на которых должна строиться система управления персоналом предприятия. Функции управления персоналом представляют собой относительно самостоятельные и стабильные виды деятельности, с помощью которых

происходит управление персоналом. Именно в функциях раскрывается содержание управления как процесса. Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, которые представляют способы воздействия на персонал и подразделяются на административные, экономические и социально-психологические. Те методы, которые наиболее часто применяются руководителем при взаимоотношениях с подчиненными, определяют его стиль руководства.

Механизм управления всегда имеет конкретную форму *организации управления*, которая включает в себя: организационную структуру управления персоналом с работающими в ней специалистами и обеспечивающие подсистемы (средства) управления персоналом, важнейшее место среди которых занимают информационные технологии управления персоналом.

Основными принципами управления персоналом могут быть названы:

Принцип подбор кадров по личным и деловым качествам.

Принцип преемственность персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников.

Принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе:

- обеспечения условий для постоянного повышения их деловой и профессиональной квалификации;

- использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.

Принцип открытого соревнования, согласно которому организация, стремящаяся к росту своего кадрового потенциала, должна поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты. Основное внимание при этом уделяется самообразованию руководителей, поскольку организация не может позволить себе иметь управленцев, не заинтересованных в росте своего профессионального мастерства.

Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.

Принцип демократизации работы с кадрами, который заключается

- в индивидуализации деятельности кадровой службы, позволяя рассматривать личность каждого работника, выделять его интересы и потребности;

- в изучении и учете коллективного мнения работников предприятия при принятии важнейших решений по проблемам деятельности предприятия;

- в участии коллектива подразделения в оценке своих работников;

- в вовлечении в процесс управления предприятием рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и т.п.;

- в обязательном информировании работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Принцип системности работы с кадрами, означающий, что управление персоналом

- должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь персонал;

- должны решаться не рядовые, одномоментные задачи, возникающие в деятельности работника, а постоянно заботиться о нем;

- должно использовать разные методы, приемы, средства работы с персоналом.

Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма. Если предприятие имеет экономическую самостоятельность, то оно должно иметь самостоятельность и в решении вопросов комплектования персонала, в выборе методов отбора и оплаты труда.

В качестве важнейших *функций* управления персоналом можно назвать следующие.

Оценка будущих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации.

Планирование удовлетворения выявленных потребностей, обязательными элементами которого являются:

- оценка вакантных рабочих мест, включающая требования, предъявляемые будущими должностными обязанностями к кандидатам и методики отбора кандидатов, удовлетворяющих названным требованиям;

- определение условий труда работников предприятия и процедур их обучения;

- определение системы материального стимулирования персонала;
- методика оценки результатов трудовой деятельности.

Маркетинг персонала, включающий:

- исследование рынка рабочей силы (сегментация по квалификации, специальностям, возрасту, стажу работы и т.д.);
- проведение рекламных компаний с целью привлечения новых сотрудников требуемой квалификации;
- активное воздействие на рынок рабочей силы: во-первых, путем обучения специалистами предприятия своих будущих работников (проведение занятий, семинаров в различных учебных заведениях); во-вторых, путем финансирования творчества детей и молодежи.

Набор кандидатов на вакантные должности, когда осуществляется непосредственный контакт кадровой системы предприятия с такой важной компонентой внешней среды, как трудовые ресурсы.

Отбор (оценка) кандидатов на вакантные должности с точки зрения соответствия:

- их психофизиологических особенностей, специальности и квалификации будущей трудовой деятельности;
- их личностного соответствия коллективу, в котором им предстоит работать.

Расстановка персонала в соответствии с результатами отбора, когда кандидату на какую-либо должность может быть предложена иная работа, если результаты отбора свидетельствуют о его большей склонности к ней.

Адаптация новых сотрудников к особенностям организации. При этом их знакомят:

- с принципами, лежащими в основе деятельности предприятия;
- с нормами внутрипроизводственного этикета;
- с теми ожиданиями, которые организация имеет по отношению к новым сотрудникам.

Обучение как вновь прибывших работников для приобретения ими эффективных навыков работы, так и старых сотрудников предприятия с целью повышения их квалификации и переквалификации.

Мотивация, когда определяются методы воздействия на персонал, с помощью которых людей побуждают к совершению действий, направленных на достижение целей организации.

Оценка трудовой деятельности, включающая текущий контроль за результатами и проведение различных аттестационных мероприятий, и доведение их результатов до сотрудников.

Продвижение сотрудников в организации, когда решаются вопросы повышения, перевода в другие подразделения или на другие участки работы, понижения в должности и увольнения сотрудников.

Формирование резерва руководящего персонала.

Методы управления персоналом отличаются друг от друга, прежде всего, своей мотивационной характеристикой, то есть, тем на активизацию каких мотивов поведения людей они ориентированы.

Административные методы имеют прямой характер воздействия на персонал. Это означает, что любой административный акт должен быть обязательно выполнен. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения людей, как чувство долга и осознанная необходимость производственной и технологической дисциплины.

Экономические и социально-психологические методы имеют косвенный характер управленческого воздействия, т.е. при их применении нельзя рассчитывать на автоматическое получение результата, что затрудняет определение силы и эффективности их воздействия. Экономические методы основаны на использовании материальных мотивов поведения людей, а социально-психологические - на использовании социальных (взаимоотношения в коллективе) и личностных (уважение, власть, успех, самореализация) мотивов поведения людей.

Естественными ограничениями при выборе административных методов является необходимость их соответствие правовым нормам, при выборе экономических методов - их соответствие экономическим законам, а при выборе социально-психологических методов - их соответствие морально-этическим нормам.

При выборе методов управления персоналом можно руководствоваться следующими основными принципами:

- целенаправленности, то есть применение методов управления должно побуждать работников действовать для достижения определенной цели (или системы целей) организации;
- реализуемости, то есть должна быть возможность разработки и осуществления мероприятий, позволяющих реализовать избранный метод управления в соответствии с существующими правовыми и социальными нормами и имеющимися ресурсами;
- системности, то есть применяемые методы управления должны представлять собой единую систему;
- эффективности, то есть применение избранного метода управления должно обеспечивать достижение максимального социального и экономического эффекта при минимальных затратах на разработку и реализацию мероприятий, реализующих метод.

Вопросы для самопроверки:

1. Согласны ли Вы с точкой зрения о том, что «Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин»? Обоснуйте свое мнение.
2. На конкретном примере покажите, как с течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения.
3. Перечислите факторы, обуславливающие необходимость изменения корпоративной культуры. Какие из них являются главными в отношении изменения корпоративной культуры?
4. Какая из типов корпоративных культур больше всего соответствует вашим представлениям? Обоснуйте ответ.
5. Укажите основные направления корпоративной культуры при ее формировании.
6. Как вы понимаете, что такое рыночная культура? Приведите пример.
7. При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. Перечислите эти трудности.
8. Что такое стадии жизненного цикла организации и как они влияют на компанию?
9. Метод контент-анализ. Как его применять и для чего?
10. Метод наблюдение за поведением сотрудников. С какой целью этот метод применять?
11. Поясните смысл понятия «персонал как ресурс организации».
12. Приведите классификацию и основные категории персонала.
13. Что обозначает понятие «промышленно-производственный персонал»?
14. Что обозначает понятие «непроизводственный персонал»?
15. В чем смысл квалификации персонала?
16. Какие основные проблемы управления персоналом?
17. Какие цели управления персоналом?
18. Что обозначает понятие «кадровый потенциал»?
19. Перечислите принципы управления персоналом.
20. Перечислите функции управления персоналом.
21. Перечислите методы управления персоналом.
22. Перечислите принципы выбора методов управления персоналом.

Решение практических задач для самоконтроля знаний по модулю 1:

1. Представьте ситуацию, что руководство компании начинает осуществлять преобразование с себя – это еще один «критический фактор успеха преобразований». Как вы считаете, в каких областях компании произойдут изменения: стратегии, персонале, кадровой политике, корпоративной структуре, стиле управления, системе компенсации и т.д.

- + : все ответы правильные
- : в стратегии
- : в персонале
- : в кадровой политике
- : в корпоративной структуре
- : в стиле управления
- : в системе компенсации
- : в системе взаимоотношений

1. Представьте ситуацию, что сотрудники компании не удовлетворены работой, то есть рабочая среда не соответствует индивидуальности и стилю работы сотрудников. Что может происходить внутри компании:

- + : столкновение внутренних интересов у сотрудников
- : работа качественно улучшится
- : взаимодействие улучшится
- : повысится мотивация
- : повысится работоспособность каждого сотрудника
- : возрастет желание эффективно работать
- : усилится настрой на взаимодействие друг с другом
- : повысится качество выполняемой работы

3. Представьте ситуацию, что пришел новый сотрудник в компанию. Его важно ввести в курс дел компании, помогать принять ценности компании, адаптироваться, сплотиться и почувствовать себя частью успешной команды. О каком стиле культуры можно говорить:

- : здоровая культура в организациях
- + : все ответы правильные
- : уникальная культура в организациях
- : мотивационная культура в организациях
- : универсальная культура в организациях
- : корпоративная культура в организациях
- : оптимальная культура в организациях
- : адекватная культура в организациях

4. В конкретной компании сложились обстоятельства, которые характеризуются высоким уровнем конфликтности персонала и возникли подозрения в некомпетентности руководства нормализовать ситуацию собственными силами. Что могут предпринять учредители для устранения причин конфликтности в компании?

- + : провести оценку управленческих навыков руководителей компании всех уровней с акцентом на выявление у них развитости конфликтологических компетенций
- : ничего не предпринимать
- : провести оценку управленческих навыков руководителя компании
- : побеседовать с руководителем компании
- : уволить руководителя
- : определить обстоятельства и при возможности их устранить
- : пригласить конфликтолога

- : закрыть и ликвидировать компанию
- : повысить работоспособность каждого сотрудника компании

5. В случае необходимости проведения диагностики корпоративной культуры организации собственными силами, какой инструментарий должен быть использован для максимально возможной объективизации конечных результатов:

+: анализ документов, интервью, анкетирование персонала, наблюдение, выявление социально-психологического климата, определение мотивационных настроений персонала и др.

- : не могу точно ответить
- : интервью, наблюдение, выявление социально-психологического климата
- : анализ документов, интервью, анкетирование персонала,
- : анализ документов, интервью,
- : анализ документов, выявление социально-психологического климата в коллективе
- : достаточно обсуждение на совете директоров
- : беседа с каждым сотрудником

6. В компании сложилась ситуация неопределенности понимания сути корпоративной культуры и ее влияния на слаженность совместной деятельности. Что можно порекомендовать руководству такой компании для прояснения сложившейся ситуации?

+: организовать проведение системной диагностики корпоративной культуры в организации

-: стремиться развивать в сотрудниках все лучшее

-: стремиться переговорить с каждым сотрудником и выяснить проблемы

-: стремиться под воздействием изменений влиятельной группой сотрудников выправить ситуацию

-: можно порекомендовать руководству такой компании для прояснения сложившейся ситуации под воздействием изменений в стиле управления повлиять на слаженность совместной деятельности

-: можно порекомендовать руководству такой компании для прояснения сложившейся ситуации под воздействием изменений в стратегии компании выйти на другой уровень развития

-: можно порекомендовать руководству такой компании для прояснения сложившейся ситуации под воздействием изменений в структуре компании провести разъяснения

-: можно порекомендовать уволиться руководству такой компании

7. К компании L происходят преобразования, направленные на устранение конкретных проблем. Корпоративная культура является наиболее стабильным цементирующим элементом организации. Однако она также претерпевает изменения. Определите, по каким причинам корпоративная культура эволюционирует:

+: все ответы правильные

- : под воздействием изменений, происходящих во внешней среде
- : под воздействием изменений, происходящих во внутренней среде
- : под воздействием изменений руководства
- : под воздействием изменений влиятельной группой сотрудников
- : под воздействием изменений в стиле управления
- : под воздействием изменений в стратегии компании
- : под воздействием изменений в структуре компании

8. Представьте себе ситуацию, когда руководство компании озадачено необходимостью диагностики корпоративной культуры, но собственных специалистов для решения этой проблемы нет. В случае приглашения сторонних специалистов по диагностике корпоративной культуры, на какие основные этапы этой работы следует обратить особое внимание во избежание недоразумений при приеме выполненных работ?

+: этапы диагностики корпоративной культуры, которые должны быть включены в программу диагностики в обязательном порядке: предварительное обсуждение проекта, разработка программы исследования, визуализация существующей корпоративной культуры

-: этапы диагностики корпоративной культуры зависят от руководителя компании

-: этапы диагностики корпоративной культуры не зависят от руководителя компании

-: этапы диагностики корпоративной культуры могут включать разные направления работы

-: этапы диагностики корпоративной культуры не являются главными в деятельности компании

-: этапы диагностики корпоративной культуры необязательны

-: этапы диагностики корпоративной культуры с согласия руководителя предлагаются

-: этапы диагностики корпоративной культуры не являются важными

9. Представьте ситуацию, что в компании возник межличностный конфликт на фоне неприятия частью сотрудников существующих норм. О каком кризисе идет речь:

-: кризис смены руководства

+: организационный кризис

-: оценка личности

-: кризис темпераментов

-: подростковый кризис

-: кризис начинающих сотрудников

-: кризис оценки работы

-: кризис коммуникации

10. Представьте ситуацию, что руководитель компании объявляет сотрудникам: «Мы предоставляем персоналу все возможности для развития в достижении наших целей посредством программы непрерывного обучения каждого сотрудника. Желающие пройти обучение могут обратиться в отдел кадров». Далее существующие документы: положение об обучении, план обучения компании, индивидуальный план развития, «способность к обучению» как одна из оцениваемых компетенций в ежегодной оценке деятельности. Количественный показатель «количество тренинг-дней на сотрудника». Качественный показатель – признание обучения как важного фактора развития. По результатам опроса мнения сотрудников обучение было отмечено одним из важнейших факторов, благодаря которому сотрудник добился повышения личной эффективности. По окончании года выросла активность сотрудников в формировании потребностей на обучение, пришлось даже ограничивать количество тренинг/дней на сотрудника. Руководители высшего звена в интервью отметили, что менеджеры «перешли на управленческий язык», «меньше времени стало уходить на совещания, планерки стали проходить быстрее», «решения стали более быстрыми и обдуманными». Определите подход к оценке влияния корпоративной культуры на поведение персонала и эффективность деятельности организации в данной ситуации:

+: оценка соответствия деклараций действиям

-: наблюдение

-: опрос

-: исследовательская деятельность

-: социологические исследования

-: оценка поведения сотрудников

- : оценка качества работы сотрудников
- : оценка удовлетворенности работой

Список литературы по теме 2:

1. Колесников А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов/А.В. Колесников. – М.: Юрайт, 2022. - 167 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-02520-0. - Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/490153>(дата обращения: 10.10.2022).
2. Крестьянова Е.Н. Корпоративная культура: методические указания/Е.Н. Крестьянова, Ю.А. Левашева, Т.В. Филатов. — Самара: СамГАУ, 2019. - 24 с. - Текст: электронный//Лань: электронно-библиотечная система. - URL: <https://e.lanbook.com/book/123618> (дата обращения: 10.10.2022). - Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: учебник: [16+]/Т.Н. Персикова. – Москва: Логос, 2011. – 288 с. – (Новая университетская библиотека). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=233786> (дата обращения: 10.10.2022). – ISBN 978-5-98704-467-4. – Текст: электронный.

Модуль 2. Формирование корпоративной культуры в организации

Тема 3. Диагностика корпоративной культуры

Цель развития корпоративной культуры – это выведение ценностной сферы руководства и сотрудников компании на осознанный уровень. Задачи, которые решаются в ходе развития корпоративной культуры: Эффективное внедрение изменений любого типа: устранение сопротивления со стороны персонала и мотивация на достижение результата. Процесс формирования организационной культуры интересен для организации, в первую очередь, возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для организации, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от ценностей, сложившихся в обществе.

Для выявления оптимальных способов совершенствования организационной культуры необходимо: *во-первых*, понимание теоретических основ организационной культуры, *во-вторых*, выявление возможностей развития инновационного потенциала в организационной культуре конкретной компании и, *в-третьих*, из ряда возможных способов оценки организационной культуры выбрать наиболее приемлемый для данной компании.

В каждой отдельно взятой компании организационная культура может быть либо консервативной, либо инновационной, то есть, либо благоприятствовать внедрению инноваций, либо отвергать их. На ее развитие влияют внешние и внутренние факторы.

К внешним факторам относятся – социально-экономическая, и политическая обстановка в стране, уровень экономического развития, государственная политика в социальной сфере и т.п.

К внутренним факторам относятся факторы, определенные внутренним развитием организационной культуры отдельно взятой компании (мотивация, стиль и тип управления, нормы поведения, культура общения, традиции компании, деловой этикет и пр.).

Для формирования и поддержания организационной культуры компании руководству необходимо четко понимать, что она представляет из себя на сегодняшний день и что необходимо изменить для достижения поставленных целей. Диагностика организационной культуры позволяет выявить сильные и слабые стороны организационной культуры, ее соответствие реализуемой стратегии, выявить и проанализировать имеющиеся в компании субкультурные образования и т.д.

Цель диагностики корпоративной культуры:

- систематическая интерпретация существующих культурных симптомов с помощью определенных инструментов;

- результат – визуализация существующей корпоративной культуры.

Проблема диагностики и изучения организационной культуры в настоящее время достаточно актуальна, так как существует потребность усовершенствования различных сторон функционирования трудового коллектива, оптимизации трудового процесса и минимизации различных потерь.

Главной целью диагностики организационной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач бизнеса, в сфере стратегических задач, а также для прогнозирования потенциала компании в ситуации изменений. Диагностика корпоративной культуры оценивает в комплексе организацию бизнес-процессов и эффективность взаимодействия сотрудников в них. Диагностика культуры необходима также перед планированием изменений в самой культуре.

Поэтапный план проведения диагностики организационной культуры включает в себя следующие этапы:

1. Определение предмета диагностики: постановка управленческой задачи и определение целей исследования.
2. Определение объекта диагностики: выбор изучаемых аспектов организационной культуры.
3. Выбор стратегии измерения. Разработка методического и практического инструментария.
4. Проведение измерения.
5. Анализ полученных характеристик организационной культуры, определение ее типа (если это предусмотрено методикой).
6. База для прогноза и принятия управленческих решений. Разработка комплекса мероприятий (конкретные рекомендации). Прогнозирование возможных проблем в сфере управления персоналом и в целом в работе предприятия.

В более обобщенном виде этапы диагностики корпоративной культуры могут быть представлены в следующей последовательности:

- предварительное обсуждение проекта,
- разработка программы исследования,
- визуализация существующей корпоративной культуры.

Инструменты диагностики. Для оценки организационной культуры используются различные методы, алгоритмы и технологии. Наиболее распространенные из них:

- интервьюирование;
- анкетирование;
- анализ документации и процессов;
- аналитические сессии;
- наблюдение за организационным процессом;
- определение типа культуры по Хэнди, Сенге, Сонненфельду;
- определение стадии жизненного цикла по Адизесу, Криббину, Грейнеру;
- диагностика по методике OSAI (К.С. Камерон, Р.Э. Куинн).

Интервью, анкетирование позволяет персоналу организации открыто или анонимно высказать свое отношение к наиболее актуальным для руководства вопросам.

Изучение сложившейся практики управления позволяет понять управленческую практику в организации, определить, какой тип управления (авторитарный или демократический) преобладает в организации, кто участвует в принятии решений, какова степень осведомленности работников о положении дел в организации и т.п.

Изучение существующих в организации правил и традиций должно быть направлено на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение сотрудников и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития.

Изучение документов позволяет определить, существуют ли расхождения между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальным процессом управления, какие ценности отражены в документах, в чем выражается социальная политика и т.п.

Определение типа культуры по Хэнди, Сенге, Сонненфельду. Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способна адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Необходима выработка языка и концептуальных понятий группы. Если участники группы не смогут общаться и понимать друг друга, ее создание становится невозможным.

Определение стадии жизненного цикла по Адизесу, Криббину, Грейнеру. Согласно данной модели, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить ряд закономерных последовательных этапов.

Социально-психологический климат коллектива – это показатель комплексного и интегрированного характера, с помощью которого отражается внутреннее состояние группы в целом, а не просто сумма ощущений ее участников. Главный критерий оценки представлен способностью достижения совместных целей.

Отношения между сотрудниками в трудовом коллективе обусловлены производственной деятельностью (формальные отношения) и межличностными отношениями (неформальные). Состояние неформальных межличностных отношений называется социально-психологическим климатом, который опосредован прочностью внутренних связей между сотрудниками.

Социально-психологический климат всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого ее участника, индивида и общим состоянием окружающих. Атмосфера той или иной общности или группы проявляется через деятельную или созерцательную, жизнерадостную или пессимистичную, будничную или праздничную психическую настроенность людей.

Социально-психологический климат – это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу. Кроме того, это общий эмоциональный настрой коллектива, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения. Социально-психологический климат – один из наиболее важных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека.

Положительный социально-психологический климат способствует улучшению экономических показателей деятельности коллектива: росту производительности труда, повышению удовлетворенности трудом членов коллектива, его сплоченности.

Отрицательный социально-психологический климат плохо влияет на результаты деятельности организации и, в конечном итоге, может привести к распаду коллектива.

Наиболее очевидными проявлениями благоприятного социально-психологического климата, способствующего продуктивности совместной деятельности людей, признаются внимание, расположение, симпатия человека к человеку, а также настроение духовного подъема, жизнерадостности, которые опираются на ясные цели, увлекательные задачи совместной деятельности, обстановка взаимной ответственности и требовательности людей друг к другу.

Положительные черты социально-психологического климата – это преобладание и устойчивость атмосферы взаимного внимания, уважительного отношения к человеку, дух товарищества, сочетающиеся с высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью и ответственностью, требовательностью к другим и себе.

Значительное влияние на социально-психологический климат оказывают профессиональная и психологическая совместимость членов коллектива. Игнорирование или недооценка фактора совместимости при формировании отделов и подразделений коллектива может привести к конфликту и даже развалу коллектива. Совместимость работников проявляется в их способности согласовывать свои действия в различных видах деятельности. Психологическая совместимость – это наиболее благоприятное сочетание свойств членов группы, обеспечивающее успех общего дела и личное удовлетворение от работы. Для достижения совместимости необходимо, чтобы сотрудники по одним важным характеристикам были сходны между собой, а по другим – дополняли друг друга.

Положительный социально-психологический климат – важнейшее условие развития творческой инициативы трудящихся. Хорошие отношения в коллективе могут даже компенсировать малопривлекательный, неинтересный труд. Для повышения производительности труда и удовлетворения людей жизнью руководитель должен заботиться о социально-психологическом климате коллектива.

При изучении социально-психологического климата важно выявить преобладающие настроения. Ничто так не мешает делу, как постоянное отсутствие настроения для работы, что сильнее снижает производительность труда, чем даже отсутствие механизации. Если в

коллективе преобладают неприязнь, вражда, непонимание, то в нем идут бесконечные и бесполезные споры, проявляющиеся в стремлении сводить счеты. Чтобы понять причины раздоров, следует выявить наиболее агрессивных людей. На них необходимо сосредоточить воспитательное воздействие.

Для изучения психологического климата в коллективе и его оценки применяют несколько методов. Один из них – *анкетирование* (<https://www.hr-director.ru/article/67406-psihologicheskii-klimat-v-kollektive-testy-19-m6>)

Любое использование материалов допускается только при наличии гиперссылки

Психологический климат — это эмоции, которые возникают во взаимоотношениях людей. Они основаны на симпатиях, совпадении интересов и склонностей. Важная особенность психологического климата — он не существует сам по себе, а полностью зависит от человека. Человек может создавать климат, влиять на него: улучшать или портить. В психологии принято различать три сферы психологического климата: социальный климат — это общие цели и задачи, правила и обязанности всех членов коллектива; моральный климат — это ценности, традиции и этические нормы, принятые в коллективе; психологический климат — это то, как общаются члены группы между собой в неформальной обстановке. Он может быть дружелюбным и даже фамильярным или равнодушным и подчеркнуто отстраненным. Хороший психологический климат повышает производительность труда в разы, плохой — снижает её и делает работу невыносимой.

Позитивная атмосфера внутри коллектива, безусловно, влияет на поведение людей и их поступки. Дисциплина и организованность сотрудников напрямую зависят от психологического климата, сложившегося в компании. Другими словами, если сотрудники относятся друг к другу с пониманием и уважением, то бизнес будет более успешным. Наоборот, постоянные конфликты, мелочность и скандалы без причины развалят даже самое успешное предприятие. Очень часто сотрудники сами не могут разобраться между собой, поэтому в этот процесс необходимо включаться руководителю и HR-специалисту.

Признаки благоприятного климата в коллективе: взаимопомощь; оптимизм; дух товарищества; доброжелательное общение коллег; возможность свободно и творчески мыслить, раскрывать и реализовывать собственный потенциал; безопасность и комфорт; адекватная взаимная требовательность, критика.

Признаки неблагоприятного психологического климата: разделение на группы; напряженность и конфликтность; пессимизм; раздражительность; недоверие, непонимание и неуважение; страх ошибки.

Оценка управленческих навыков. Управленческая деятельность сопряжена с необходимостью использования специальных навыков, которые способствуют ее эффективности. Речь идет о базовых управленческих компетенциях. К таким компетенциям относятся следующие:

1. **Лидерская компетенция.** Настоящий лидер — уверенный руководитель, который принимает решения в любых сложных вопросах. Он является гарантом успеха проекта / команды / компании. Именно лидер организует работу, решает возникшие проблемы, мотивирует команду. Управленец с лидерскими качествами ведёт команду к успеху и способствует достижению целей.

Руководитель-лидер умеет ставить конкретные, измеримые цели и достигать их вместе с командой. Он развивает и совершенствует коммуникативные навыки, внедряет новые методики, чтобы вести сотрудников за собой и умело направлять их.

Успешный лидер применяет несколько разновидностей лидерства, например, вдохновляющее или стратегическое лидерство. Руководителю важно чувствовать, какую форму лидерства стоит применить, чтобы эффективно управлять конкретной командой.

2. **Индивидуальная эффективность.** Умение вести переговоры, правильно коммуницировать и убеждать — ключевые управленческие компетенции руководителя. Для того, чтобы влиять на команду, лидеру необходимо уметь правильно «подать» себя, иметь

гибкость ума и точность выражения мыслей. Эти навыки необходимы ему во время проведения собраний, чтобы удерживать внимание аудитории, правильно преподнести информацию, быстро анализировать ситуацию и управлять эмоциями.

3. Способность стратегически мыслить. Руководитель с этой компетенцией может планировать, прогнозировать и нестандартно подходить к задачам. Управленец умеет быстро ориентироваться в ситуации, подстраиваться к изменениям и внедрять новые методики.

Такой лидер мыслит глобально и видит перспективы. Он умелый координатор, который находит баланс между контролем и свободой сотрудников. Именно эти навыки помогают ему формировать правильные задачи и направлять деятельность компании в нужное русло.

4. Технологические и технические навыки. Управленец должен быть, прежде всего, профессионалом в своей области. Ему необходимо быть осведомленным в нюансах работы, знать технологические и технические особенности. Именно поэтому руководитель с такой компетенцией знает, как оптимизировать рабочие процессы, достичь поставленных целей и решить возникшие вопросы на практике.

5. Умение организовать работу в команде. Задача руководителя — сформировать слаженную команду, которая функционирует как единое целое. Фундаментальная компетенция лидера — умение и желание работать в команде. Такой управленец — всегда авторитет и пример для членов команды. Он создает правила, режим работы и контролирует их выполнение. Применяя, в каждом отдельном случае, эффективные методы мотивации, руководитель формирует систему поощрений. Еще одной важной задачей является создание комфортных условий работы и благоприятной атмосферы в коллективе.

Но это далеко не все компетенции, которые должны быть присущи руководителю. К управленческим компетенциям можно отнести умение планировать, стратегически мыслить, управлять проектами и многие другие.

Система оценки управленческих компетенций предполагает следующую технологию работы:

Составить список оцениваемых управленческих компетенций. Вначале я предлагаю выписать управленческие компетенции, подлежащие оценке. Например, к оцениваемым компетенциям относятся: регламентирование, управление проектами, планирование и т.д. (полный список будет приведен ниже).

Для каждой компетенции ввести 5-балльную шкалу (уровни), отражающую степень владения кандидата конкретной компетенцией. Для каждого уровня (оценки) определены условия его достижения/присвоения. Первый уровень — начальный, каждый следующий уровень включает в себя предыдущие. Таким образом, соискатель или сотрудник не может соответствовать 5 уровню, если в каком-то, пусть и небольшом вопросе, он не соответствует 3 уровню. В этом случае человек оценивается как специалист, находящийся на 2 уровне для этой компетенции.

Разбить каждую компетенцию на несколько функций, чтобы конкретизировать, что конкретно будет оцениваться в рамках компетенции.

Составить для каждой функции кейс-вопросы, ответы на которые позволяют оценить уровень (от 1 до 5) данной компетенции у кандидата.

Предлагаемая технология — это лишь один из этапов подбора и оценки топ-менеджеров и руководителей (подробное интервью).

Типовые уровни управленческих компетенций. Описание уровней, отражающих степень владения управленческой компетенцией соискателем, будет идентичным для всех компетенций:

Нулевой уровень - кандидат не владеет никакими структурированными знаниями о предметной области компетенции.

Первый уровень - ЗНАНИЯ: кандидат знает ключевые параметры технологии / компетенции/функции только в теории;

Второй уровень - ОПЫТ: использовал технологию/компетенцию на практике на небольших задачах/проектах/объемах (2-3 шт) + достигнуты положительные результаты;

Третий уровень - ОПЫТ: использовал технологию/компетенцию на практике на больших задачах/проектах/объемах (2-3 шт) + достигнуты положительные результаты + знает почти все мелкие нюансы технологии/компетенции;

Четвёртый уровень - НАВЫК: постоянно использовал технологию/компетенцию для ВСЕХ (и малых и крупных проектов), управлял «портфелем» + достигнуты положительные результаты + обучал и развивал компетенцию других людей;

Пятый уровень - РАЗВИТИЕ: выстраивал и развивал технологию/компетенцию в компании + достигнуты положительные результаты.

В зависимости от должности требования к уровню компетенций изменяются: чем выше должность - тем жёстче требования.

Метод интервью при оценке управленческих навыков используется для уточнения деталей, которые позволяют лучше понять, насколько развиты у кандидата (сотрудника) управленческие компетенции. Обычно интервью является структурированным и направлено на детализацию и обсуждение:

- навыков кандидатов в профессиональной области
- ключевых управленческих компетенций кандидата
- с кандидатом остальных имеющихся у него управленческих компетенций.

Рейтинговые оценки сотрудников. Таких оценок очень много. При этом рейтинговый метод аттестации персонала наиболее распространенный и простой. В конечном итоге, работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой, после чего составляется рейтинг сотрудников с точки зрения соответствия стандартом работы и критериям оценки.

При проведении рейтинговой аттестации персонала могут быть использованы несколько типов шкалирования ответов на вопросы:

- шкалы Лайкерта: от трех- до десятибалльных;
- семантический дифференциал: от простейшего «да – нет», до более сложных, трех- и более разрядных; в этом случае после оценки каждому разряду дифференциала присваивается определенное количество баллов (например, «да» – 1 балл, «нет» – 0 баллов).

Однозначно порекомендовать оптимальное количество разрядов оценочной шкалы нельзя, но на практике чаще всего используется пятибалльная шкала оценки.

При организации рейтингового оценивания эффективности сотрудника целесообразно учитывать вид деятельности. Какой-либо универсальной методики подсчета рейтинга нет. В настоящее время, например, широкое распространение нашел метод КРІ. Несмотря на то, что данный метод достаточно объективно отражает индивидуальный рейтинг сотрудника и его мотивацию, у самой системы КРІ имеются существенные недостатки. Главный недостаток – разобщение команды и негативное влияние на социально-психологический климат в целом.

Все методы рейтинговой оценки персонала имеют достоинства и недостатки. Важно уметь подобрать такой, который на конкретном временном отрезке будет в максимально возможной мере отражать сам принцип рейтингования сотрудников по их индивидуальной значимости для эффективной деятельности команды в целом.

Диагностика и изменение организационной культуры (по методике ОСАІ). Данная методика получила проверку в практике преподавания, консультирования и решения практических проблем управления.

В основе концепции К. Камерона и Р. Куинна лежит теоретическая модель, получившая название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Суть ее состоит в том, что некоторые организации считаются обладающими эффективной организационной культурой, если они подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью. Другие, напротив, полагают, что эффективная организационная культура характеризуется стабильностью, предсказуемостью и механической

целостностью, долговечностью и могущественной незыблемостью, как по структуре, так и по получаемым результатам. Континуум этого измерения простирается от организационной многогранности и пластичности на одном полюсе до организационной стабильности и долговечности на другом. Второе измерение отделяет критерии организационной культуры, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, которые подчеркивают внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество.

Если пройти по этапам исследования, том можно выделить следующие:

1. Заполнение анкет респондентами.
2. Систематизирование информации. Расчет оценки по OSAI.
3. Построение рамочных конструкций.
4. Построение профиля организационной культуры и его интерпретация.
5. Использование анализа для оценки и изменения культуры организации.

Четырем главным типам культуры присущи следующие характеристики:

1. Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большую семью. Лидер или глава воспринимается как воспитатель и даже как родитель. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высоко ценится обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах «доброе чувство к потребителям» и «забота о людях». Организация поощряет бригадную работу, участие сотрудников в бизнесе и согласие.

2. Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство / предоставление уникальных и новых продуктов и / или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

3. Иерархическая культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах «надежность поставок, календарных графиков и низких затрат». Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

4. Рыночная культура. Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах «проникновения на рынки» и «увеличения доли на рынке». Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Средство оценки организационной культуры – текущее и предпочтительное состояния.

Анкетирование следует провести среди всех сотрудников либо воспользоваться методом фокус-группы. Выявленные в ходе анкетирования результаты оценки предпочтительного состояния организационной культуры обрабатываются следующим образом: устанавливается общее число баллов по каждому показателю А, В, С, D; затем определяется их среднее значение

и наносится на шаблон. Полученные точки соединяются ломаной линией. Образовавшиеся фигуры являются профилями текущего и предпочтительного состояний организационной культуры, составленные данным реципиентом. Для получения общих профилей текущего и предпочтительного состояний организационной культуры организации в целом, необходимо провести семинар среди опрошенных сотрудников и в ходе дискуссии добиться общего согласия по оценке каждого конкретного показателя. В ходе дискуссии следует обращать внимание не только на сами оценки, но и на стоящие за ними факты, верифицирующие данные оценки.

Полученные общие профили культуры (текущей и предпочтительной организационной), нанесенные на один шаблон, следует проанализировать. Этот анализ лучше всего делать под руководством преподавателя, ведущего практикум-тренинг. Анализ строится на интерпретации различий текущего и желаемого профилей организационной культуры и определения управленческих мер по переходу от текущего профиля к желаемому. Можно воспользоваться примерами усредненных профилей культуры для разных групп организаций и отраслей индустрии.

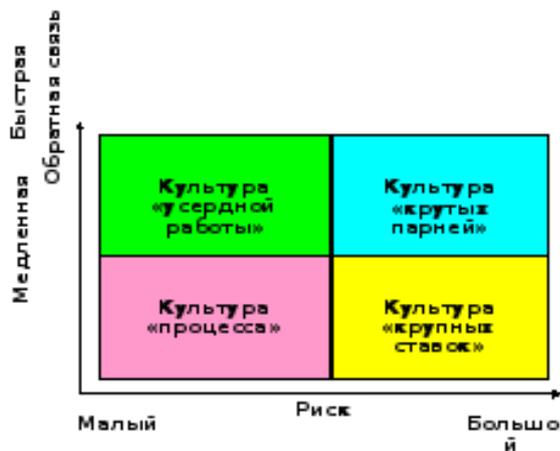
Осторожно: простое усреднение результатов, полученных при опросе отдельных сотрудников, для построения общего профиля организационной культуры является грубой ошибкой!

Внимание: сумма проставленных баллов в анкетах по текущему и предпочтительному состояниям должна быть равна ста (отдельно для каждого блока показателей).

Основными преимуществами инструмента ОСАИ являются:

- практическая ориентация. Она охватывает те ключевые изменения культуры, которые уже определены как ответственные в успехе организации;
- своевременность - процесс диагностики и построения стратегий изменения может быть осуществлен в разумное по продолжительности время;
- широта вовлечения - можно привлечь любого члена организации, так как анкета очень проста и понятна;
- количественная и качественная оценка - процесс полагается на количественную оценку, так же как и на качественную.
- доступность менеджменту - диагностика может быть проведена собственной командой.

Модель корпоративной культуры Дила-Кеннеди - модель организационной или корпоративной культуры, созданная американскими исследователями Терренсом Дилом и Алланом Кеннеди. Модель была впервые изложена в книге «Корпоративные культуры: обряды и ритуалы корпоративной жизни». Т. Дил и А. Кеннеди пришли к выводу, что культуры большинства корпораций можно разделить на четыре основные категории или типа. В качестве анализируемых параметров они выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи. Риск, который берут на себя менеджеры, и тип обратной связи, возникающей вследствие их решений. Степень риска связана с деятельностью организации. Скорость получения организацией и ее работниками обратной связи сигнализирует о том, оказались ли успешными принятые решения или выбранные стратегии.



Типы организационной культуры (по Т. Дилу и А. Кеннеди)

На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

Культура «крутых парней» или «культура мачо» или *культура высокого риска и быстрой обратной связи*. Это мир индивидуалистов, постоянно сильно рискующих и быстро получающих обратную связь о правильности или ошибочности своих действий. Данная культура характерна для индустрии развлечений, полиции, армии, строительства, управленческого консалтинга, рекламы.

Культура «усердной работы». *Культура низкого риска и быстрой обратной связи*. Риск здесь невелик, а обратная связь приходит быстро. Культура этого типа поощряет работников преуспевать, выполнять большие объемы работы с относительно низким уровнем риска. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами).

Культура «крупных ставок». *Культура высокого риска и медленной обратной связи*. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Цикл принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы). Эта культура организаций, работающих в условиях, когда принимаются решения с очень крупными ставками и проходят годы, прежде чем работники узнают, были ли правильными эти решения. Это окружение с высокой степенью риска и медленной обратной связью.

Культура «процесса». *Культура низкого риска и медленной обратной связи*. Это мир слабой или отсутствующей обратной связи, когда работникам трудно измерить то, что они делают, и они концентрируются на том, как они это делают. Другое название культуры, в которой процесс становится самоценным, бюрократия. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документа записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть

выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе» (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

Наибольшее воздействие на культуру организации оказывает социальное и деловое окружение, в котором она функционирует. Организационная культура вбирает в себя то, что помогает преуспеть в этом окружении. Если для достижения успеха необходимо активно торговать, организационная культура будет поощрять людей торговать и торговать активно; если требуются продуманные технические решения, культура будет способствовать этому.

Методика Г. Хофштеде. Для исследования корпоративной культуры им были применены анкетные опросы для работников компаний разных стран, всего было опрошено 116 тысяч человек. На основе конечных результатов Г. Хофштеде определил набор понятий и представлений, по отношению к которым носит ярко выраженную культурную окраску. Данный набор формирует особенности организационной культуры как национальной.

Так как первоначальный вариант диагностики было очень сложный, совместно с Болинже он был модифицирован. Основу диагностики представляли четыре основные характеристики корпоративной культуры, о которых мы говорили ранее. Для диагностики берется определенный параметр, например, «дистанция власти». Данный параметр включает в себя такие факторы, как частота выражение несогласия подчиненных с мнением руководителя, количество работников, определивших стиль руководителя как «директивный», количество работников, которые предпочитают демократический стиль руководства автократическому. После того, как был задан параметр, необходимо рассчитать индекс. Например, индекс «дистанции власти» рассчитывается следующим образом:

$$\text{ИДВ} = 135 - 25a + b - c$$

Где «а» это среднее значение ответов на вопрос о частоте несогласия сотрудников с руководителем, «b»- среднее значение тех, кто предпочитает руководителей директивного стиля управления, «с»- среднее значение тех, кто предпочёл демократический стиль.

При диагностике культуры необходимо учитывать несколько параметров и индексов соответственно. Следующий важные параметр - тенденция к избеганию неопределенности. Вычисляется индекс по формуле:

$$\text{ИСИН} = 300 - 30a - b - 40c,$$

где а- средневзвешенное значение вопроса о возможности нарушить инструкции, b- % распределение выбравших тот или иной вариант ответа насчет предполагаемого времени работы в данной организации, с- среднее значение вопроса о нарушениях в процессе работы.

Низкий индекс	Высокий индекс
Тенденция к децентрализации	Тенденция к централизации
Организация имеет форму сплюснутой пирамиды	Организация имеет форму высокой остроконечной пирамиды
Управляющий состав малочисленный	Большое количество управляюще-контролирующих сотрудников
Сравнительно небольшая дифференциация заработной платы	Большая дифференциация заработной платы
Высокая квалификация сотрудников низшего уровня	Низкая квалификация сотрудников низшего уровня
Гармония между работниками низшего и высшего уровня	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками»

На основе предложенных вопросов авторами данного метода были сделаны выводы, что если в организации высокий индекс по данному параметру, то руководители по большому счету заняты частными вопросами, они не рискуют, не любят брать на себя чрезмерную ответственность, низкая текучесть кадров, акцент на мелких деталях проблемы, отсутствие системного мышления.

Если индекс высокий, то это говорит о том, что руководители в большей степени занимаются стратегическими задачами, ориентация на гибкий стиль управления, руководители полностью берут на себя ответственность и принимают в основном рискованные решения.

Автором данного метода выделяется еще один показатель - «индивидуализм-коллективизм», который оценивает степень интеграции членов организации. Данный параметр оказывает влияние на преобладание в организации локального типа людей или космополитического.

Помимо данных показателей и индексов существует еще один показатель «мужественности и женственности». «Мужественность» предполагает следующие качества сотрудника компании: стремление быть лучшим, независимость, рациональность в принятии решений, логика, в приоритете работа, важное значение имеет статус и материальное положение, доминирование в любой ситуации, уважение к тем, кто добился успеха в своем деле. К «женским ролям» относятся: солидарность, нацеленность на оказание услуг, качество жизни является важным, интуитивное принятие решений, ориентированность на равенство, большое значение имеет окружение, сочувствие неудачникам.

Данная методика имеет ряд преимуществ: она проста в использовании, базируется на количественной оценке, диагностика осуществляется с различных сторон. Но также имеет некоторые недостатки: главный недостаток в том, что она не способна продиагностировать организационную культуру комплексно, отсутствует практическая ориентация на выявление эффективной модели корпоративной культуры, вопросы, которые предлагаются создателями метода в большинстве случаев не адаптированы для российских компаний, на проведение опросов необходимо затратить большое количество времени.

Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, способностей, навыков, мотивации) требованиям исполняемой организационной роли. Такая оценка включает:

- текущий контроль за результатами деятельности;
- проведение различных аттестационных мероприятий;
- анализ результатов текущего контроля и аттестаций;
- доведение результатов текущего контроля и аттестаций до сотрудников.

Основной целью оценки и анализа трудовой деятельности является получение объективной информации о результатах работы сотрудников, о требуемых от них усилиях для достижения этих результатов, об удовлетворенности работников условиями труда и получаемыми вознаграждениями.

Оценка трудовой деятельности дает возможность решить следующие задачи.

Оценить профессионализм работника, включающий в себя:

- уровень профессиональной подготовленности (знания, навыки, умения);
- уровень психологической подготовленности (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент);
- эффективность труда (производительность и качество труда, стремление к рационализации и изобретательству).

Выработать рекомендации по развитию личностных и деловых качеств сотрудников.

Определить степень соответствия оплаты труда затрачиваемым работником усилиям, результативности его труда и его ожиданиям.

Определить основные направления развития персонала.

Сформировать эффективный механизм трудовой мотивации персонала.

Показатели оценки деятельности персонала

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы:

- результативности труда;
- профессионального поведения;
- личностных качеств.

В оценке результатов труда можно выделить объективные и субъективные показатели. *Объективные показатели* достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, отдел главного механика (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время реагирования на поломку оборудования, время устранения неисправностей и т.п.), отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены).

Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый отдел, юридическая служба, отдел главного конструктора)

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

Группа показателей *личностных качеств* является наиболее сложно определяемой, поскольку:

- во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности;
- во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять.

При формировании системы показателей необходимо учитывать следующие моменты:

- показатели всех трех групп одинаково важны для оценки деятельности, признание показателей какой-либо группы приоритетными неизбежно ведет к пренебрежению сотрудниками другими видами деятельности;
- система показателей должна, с одной стороны, охватывать все существенные стороны трудовой деятельности, но, с другой стороны, не должна быть громоздкой, требующей для оценки больших временных и, соответственно, финансовых затрат.

Методы оценки деятельности. Методы, используемые для оценки трудовой деятельности, профессиональных и личных качеств персонала, можно разделить на три основные группы:

- методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;
- методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе;
- технические методы оценки, которые применяются вместе с индивидуальными и групповыми и направлены на сбор и обработку объективной информации о персонале.

В качестве оценщиков в первой и второй группе методов могут выступать как руководители, так и коллеги и подчиненные оцениваемого. Если в качестве оценщиков участвуют люди всех названных категорий, то такой метод называется «360°», что позволяет получить всестороннюю оценку сотрудника.

Методы индивидуальной оценки по сути своей представляют собой шкалирование, когда оценщикам предлагается заданная шкала с бальными значениями оцениваемых показателей.

Таковыми показателями могут быть:

- отношение к работе,
- отношение к сверхурочной работе;
- отношение к инновациям;
- способность принимать решения;

- стремление к ответственности;
- способность к сотрудничеству.

Показатели, по которым производится оценка, могут признавать равноценными или неравноценными. В последнем случае, каждый из показателей получает определенный вес, например, по пяти-бальной шкале.

Используемые шкалы для оценки показателей могут быть разными, в зависимости от возможных значений показателей. Наиболее распространенными являются:

- описательная шкала;
- номинальная шкала;
- шкала рейтингов поведенческих установок.

Описательная шкала используется при необходимости подробного описания качественных значений оцениваемого показателя.

Номинальная шкала используется в том случае, если оцениваемый показатель достаточно хорошо описывается понятиями:

- очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо, очень плохо;
- постоянно, часто, иногда, редко, никогда, и др.

Шкала рейтингов поведенческих установок по своей сути напоминает метод описательной шкалы, с той лишь разницей, что показатель оценивается не по качественным характеристикам, а по предлагаемым ситуациям управленческой деятельности.

Методы групповой оценки дают возможность сравнивать между собой эффективность деятельности сотрудников внутри рабочей группы, сопоставить работников между собой. Таким образом, эти методы представляют собой ранжирование по одному или нескольким показателям.

Само ранжирование - это процесс упорядочения каких-либо объектов (в нашем случае сотрудников) в порядке предпочтений руководителя или привлекаемых для этого специалистов (экспертов). Выделяют попарное и последовательное ранжирование.

Суть последовательного ранжирования заключается в установлении отношений предпочтения между сотрудниками. В зависимости от вида отношений возможны следующие варианты упорядочения работников.

Если среди сотрудников нет одинаковых по сравниваемым показателям, то есть нет эквивалентных, то можно говорить, что между ними существует отношение строгого порядка. Обозначается как или, где A_i, A_j - сотрудники. В результате сравнения всех сотрудников по отношению строгого порядка составляется упорядоченная последовательность, где сотрудник с первым номером является наиболее предпочтительной из всей совокупности, сотрудник со вторым номером менее предпочтителен, чем первый, но предпочтительнее остальных и т.д.

В практике чаще всего применяется числовое представление последовательности в виде натуральных чисел:

$$r_1 = f(A_1) = 1; r_2 = f(A_2) = 2; \dots r_n = f(A_n) = n,$$

или наоборот

$$r_1 = f(A_1) = n; r_2 = f(A_2) = n-1; \dots r_n = f(A_n) = 1$$

Числа r_1, r_2, \dots, r_n называются рангами.

Удобство использования связанных рангов заключается в том, что сумма рангов и объектов равна сумме натуральных чисел от единицы до n . При этом любые комбинации связанных рангов не изменяют эту сумму.

Достоинством последовательного ранжирования как метода является простота осуществления процедур. Недостатком ранжирования является сложность упорядочения более 7-8 сотрудников и практическая невозможность работать с более чем 15 сотрудниками, что представляет собой крупную производственную бригаду или отдел учреждения. Если число работников столь велико, то используется метод попарного ранжирования.

Технические методы оценки труда персонала чаще всего применяются вместе с индивидуальными и групповыми. Наиболее распространенной их формой является

эксперимент, который может быть двух типов: активный и пассивный. Пассивный эксперимент представляет собой простое наблюдение за работой сотрудников с фиксацией каких-либо данных (например, составление видеозапись или фотографии рабочего дня). Активный эксперимент предполагает прямое вмешательство экспериментатора в рабочий процесс с целью создания нештатных ситуаций. Наиболее эффективен пассивный эксперимент, поскольку он позволяет собрать достаточно большое количество информации о деятельности работника, не требует высокой квалификации сотрудников, проводящих наблюдения, но предъявляет высокие требования к специалистам, осуществляющим организационно-методическую подготовку таких экспериментов. Его проведение мало отражается на процессе деятельности оцениваемых сотрудников организации. Активный эксперимент позволяет быстро выявить слабые места сотрудника, но его проведение может негативно сказаться на здоровье сотрудников, морально-психологическом климате и результатах работы организации. В результате анализа получаемых данных рассчитываются различные показатели (использование рабочего времени, повышение производительности труда за счет устранения потерь времени). Приняв эти показатели за норматив, можно осуществлять стимулирование работников, направленное на повышение их производительности, более рациональное использование рабочего дня, сокращение или предотвращение потерь времени.

Все рассмотренные системы, виды и методы оценки персонала в настоящее время применяются на предприятиях Республики с разной степенью успешности. Все они имеют свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является периодическая аттестация персонала, включающая в себя несколько этапов и являющаяся, по существу, непрерывным процессом.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите цель развития корпоративной культуры.
2. Что необходимо сделать для выявления оптимальных способов совершенствования организационной культуры? Почему?
3. Что является главной целью диагностики организационной культуры?
4. В чем суть теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей»? реально ли ее на практике реализовать?
5. Перечислите этапы плана проведения диагностики организационной культуры.
6. Какова модель корпоративной культуры Дила-Кеннеди?
7. Известно, что наибольшее воздействие на культуру организации оказывает социальное и деловое окружение, в котором она функционирует. Почему? Объясните это, опираясь на конкретные примеры.
8. В чем суть методики Г. Хофштеде?
9. Что означает культура «усердной работы»?
10. Как определить показатель «индивидуализм-коллективизм», который оценивает степень интеграции членов организации? Приведите пример.
11. Поясните понятие и цели оценки деятельности персонала.
12. Какие Вы знаете показатели оценки деятельности персонала?
13. Какие Вы знаете методы оценки деятельности?
14. Какие Вам известны методы индивидуальной оценки?
15. В чем смысл описательной шкалы оценки персонала?
16. Что обозначает номинальная шкала оценки персонала?
17. Что обозначает шкала рейтингов поведенческих установок оценки персонала?
18. Какие Вам известны методы групповой оценки?
19. В чем смысл ранжирования в оценке персонала?
20. В чем заключается смысл технических методов оценки труда?

Список литературы по теме 3:

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры культуры: Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
2. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

Тема 4. Принципы формирования корпоративной культуры

При формировании корпоративной культуры необходимо руководствоваться принципами, которые помогают систематизировать управление, не терять приоритетов, учитывать особенности организации и реальности ее функционирования. **Принципы** - это правила, которым следуют в процессах управления формированием корпоративной культуры. К ним относятся:

- принцип формирования корпоративных ценностей — главный принцип. Именно ценности являются ядром корпоративной культуры, но не ценности вообще, а такой их набор, который определяет целостность всех характеристик корпоративной культуры;



Принципы формирования корпоративной культуры в процессах управления

- принцип целенаправленности, помогающий сформировать не только систему ценностей, но и всех других характеристик: социальные нормы, коммуникации, инициативность и инновационность и др.;

- принцип приоритетов развития, отражающих тенденции, ограничения и слабые стороны организации, методы решения проблем;

- принцип мотивации корпоративной культуры, поддержки инноваций и инициативы, социального партнерства и творчества;

- принцип реальности и практичности всех символов корпоративной культуры, обеспечения их действиями, учета специфики организации и ее состояния;

- принцип минимизации формального регулирования, то есть предпочтение неформального подхода, антибюрократизм в управлении формированием корпоративной культурой;

- принцип открытости в действиях менеджмента, доверия и лидерства;

- принцип корпоративного планирования и контроля; установление критериев оценок, всеобщее участие, поощрение самоконтроля;

- принцип лидерства символов (девизы, кодексы, корпоративные праздники и пр.).

Согласно одному из определений корпоративной культуры это система материальных и духовных ценностей, присущих организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других организаций в определенной социально-экономической среде и проявляющихся в поведении, взаимодействии с окружающей средой. Это хорошее определение, однако понятие

корпоративной культуры не следует сводить только к ценностям, хотя они и играют главную роль, - оно предполагает более богатый набор факторов поведения организации и в организации.

Оценить результат корпоративной культуры очень сложно: он не всегда выражается в точных показателях и в текущий момент времени. Однако выразить этот результат можно в следующих реально оцениваемых факторах: управляемость, конкурентоспособность, устойчивость в кризисных ситуациях, инновационный потенциал, перспективность (реалии будущего), сотрудничество (согласие), социальное партнерство, верность персонала идеалам организации (понимание и принятие миссии), человеческий капитал, лояльность.

Понятие и содержание процесса формирования корпоративной культуры.

Содержание процесса формирования корпоративной культуры включает в себя систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. Этот процесс является активным и в его структуре роль пускового механизма играет программа реализации управления.

Управление может быть процессным или объектным в зависимости от складывающихся обстоятельств внутри организации и конъюнктуры рынка. Поэтому при формировании корпоративной культуры, прежде всего необходима программа преобразования управления в том направлении, в котором должны быть указаны цель преобразования, анализ факторов формирования корпоративной культуры, комплекс рекомендаций, рассчитанных во времени и в организационных формах (полномочия, функции, нормативы, регламенты, контроль и пр.).

Цель должна содержать ясное и полное описание всех характеристик корпоративной культуры, которую необходимо достичь.

Программу невозможно разработать без анализа действующих ценностей и проектирования их изменения, практической систематизации и дополнения. Ценности составляют основу корпоративной культуры, но они должны быть дополнены социальными нормами, установками, ожиданиями и т.п.

Средствами формирования корпоративной культуры могут быть система отбора и распределения персонала; формирование коллективов подразделений; идеология (например, в одной фирме создан идеологический отдел, в задачи которого входят разъяснение миссии и программы реформирования фирмы, стимулирование персонала к активному участию в делах, повышение инициативности и пр.); мифы; корпоративные праздники; которые объединят сотрудников компании; встречи с руководством; создание музея компании; корпоративные издания; ротация персонала; повышение образовательного уровня (обучение) кадров.

Подходы к формированию корпоративной культуры всегда определяются конечными целями и общим видением тех моделей и видов корпоративных отношений, которые являются значимыми для руководства компании. Абрамова С.Г. и Костенчук И.А. предлагают следующую классификацию, посредством которой они выделяют различные виды корпоративной культуры:

1) по степени взаимоотноадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют стабильные (высокая степень адекватности) и нестабильные (низкая степень адекватности) культуры. Стабильная культура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников.

2) по степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются интегративные (высокая степень соответствия) и дезинтегративные (низкая степень соответствия) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой

сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3) по содержанию доминирующих в организации ценностей выделяют личностно-ориентированную и функционально-ориентированную культуры. Личностно-ориентированная культура фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Функционально-ориентированная культура поддерживает ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и моделей поведения, определяемых статусом работника.

4) в зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют позитивную и негативную корпоративную культуру.

Процесс формирования корпоративной культуры в рамках того или иного подхода предполагает упорядоченную методическую деятельность. Выделяют два основных направления методики формирования организационной культуры:

- поиск ценностей успешной организационной культуры, максимально соответствующей следующим факторам: организационной технологии, возможностями и ограничениями внешней среды организации, уровню профессионализма персонала и особенностями национального менталитета;

- закрепление выявленных ценностей организационной культуры на уровне персонала организации.

Если первое направление формирования культуры организации относится к сфере стратегических разработок, в ходе которых выявляются организационные ценности, в максимальной степени соответствующие целям организационного развития и особенностям персонала организации, то второй блок задач относится к тактическому менеджменту, разрабатывающему систему конкретных мероприятий и процедур по укреплению ценностей, выявленных на первом этапе.

Оба этапа взаимосвязаны и взаимообусловлены: от того насколько правильно будут определены и сформулированы организационные ценности на первом этапе, будет зависеть глубина приверженности к ним, поддерживаемая при помощи мер второго этапа. И наоборот, правильность, последовательность и систематичность конкретных мер по поддержанию организационной культуры во многом определит в конечном итоге ее силу (широту охвата).

К мерам по реализации задач первого блока относятся следующие:

- изучение особенностей национального менталитета с точки зрения определенных принципов управления организации;

- определение возможностей и ограничений персонала; определение основных технологических возможностей и возможностей внешней среды.

Искомые ценности культуры, выявленные менеджером на первом этапе, становятся основной целью для второго этапа их формирования в организации. Второй блок задач реализуется посредством выделения ключевых фигур или творцов организационной культуры, которые призваны формировать необходимые организационные ценности культуры.

Процесс формирования организационных ценностей привязан к жизненному циклу организации. На первом этапе создания организации - организация находится на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. На данном этапе все принятые впоследствии в организации нравы, обычаи, основной стиль деятельности, а также успех или неуспех организации закладывается ее основателями. Они видят миссию организации, и то, какой организация должна быть в идеале. В своей деятельности они руководствуются предыдущим опытом создания организации и ее культурных ценностей.

Первоначально небольшой размер, как правило, характерный для новой организации, позволяет основателям навязать свои взгляды ее членам. Предлагая новую идею, основатели руководствуются определенными личными предубеждениями насчет ее практического

воплощения. Таким образом, организационная культура является результатом взаимодействия, с одной стороны, личных предположений и предубеждений ее основателей, а с другой, опыта первых служащих организации.

После возникновения, на этапах роста и замедления роста, культура поддерживается существующими в организации обычаями и процедурами, которые формируют у персонала соответствующий опыт. Многие процедуры управления персоналом укрепляют организационную культуру. К ним относятся: процесс отбора, критерии оценки производительности, система вознаграждений, обучение и управление карьерой, продвижение по службе. Все эти процедуры направлены на поддержание тех, кто соответствует данной организационной культуре, и наказание вплоть до увольнения тех, кто ей не соответствует.

Основные факторы, под влиянием которых происходит формирование корпоративной культуры. На формирование корпоративной культуры оказывают влияние:

- миссия и цели организации;
- стратегия развития;
- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.

Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение:

- конкретные политические и экономические условия;
- национальные особенности, традиции, культура;
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда.

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов. К *первичным* факторам он относит следующие.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

4. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

В группу *вторичных* факторов входят следующие.

1. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

2. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.

3. Внешний и внутренний дизайн, оформление помещения, в котором располагается организация, способы размещения сотрудников создают определенное представление о ценностях и ориентирах данной организации.

4. Мифы и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.

5. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из перечисленных факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, требует определенной настройки в конкретных случаях.

Многие специалисты, в том числе Т. Дил и А. Кеннеди, считают, что организации сами создают свои культуры. Представители этого подхода сосредоточивают свое внимание на уникальных ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством организации посредством установленных правил, структуры, норм и целей. При этом авторы этого подхода признают, что в организации может существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия.

Имеются также классификации факторов, влияющих не столько на процесс формирования, сколько на уже сложившуюся корпоративную культуру. К таким факторам относятся:

- индивидуальная автономность - степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура - взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление - степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция - степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение - степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержка - уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование - степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность - степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами - степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками - степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств. При этом есть смысл добавить, что разграничивать факторы в динамике будет не совсем верно. Это связано с тем, что даже сложившаяся корпоративная культура постоянно пребывает в динамическом состоянии и на ее устойчивость указанные выше факторы оказывают влияние постоянно.

Источники формирования корпоративной культуры. Обычно к таким источникам относят взгляды, ценности, представления основателей организации; коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации. К основным же источникам организационной культуры относят: внешнюю среду, общественные ценности, внутреннюю среду организации и т.д.

Внешняя среда. Под факторами внешней среды в данном случае понимают факторы, неконтролируемые организацией, такие как природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества.

Общественные ценности. К данной группе факторов можно отнести преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, человеколюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию. Например, в разных странах разное значение придают проблеме затрат времени. Проведенные исследования шести стран (Японии, США, Англии, Италии, Таиланда и Индонезии) показали, что в Японии время расходуется наиболее сознательно: здесь следят за точностью часов в банках,

своевременной доставкой почты, скоростью передвижения и т.д. На последнем месте среди перечисленных стран по данному показателю находится Индонезия. Различное отношение к вопросам эффективного использования времени повлияет на организационную культуру компаний: в разных странах в разное время начинается и заканчивается рабочий день, разное время отводится на перерывы, различное количество нерабочих дней и разная продолжительность отпусков. Часто специалистам, работающим за рубежом, трудно привыкнуть к необычному для них распорядку дня.

Внутренняя среда организации. Третий источник организационной культуры образуют специфические внутренние факторы самой организации. Например, развитие технологической среды будет влиять на требования компании к уровню квалификации персонала, что, в свою очередь, может отразиться на ее организационной культуре. Высокотехнологичные компании будут принимать на работу квалифицированных специалистов, сформировавших систему ценностей в процессе предшествующей социализации. Такая ситуация может привести к формированию отдельных элементов чужеродных субкультур, таких как группы с различной идеологией и системой ценностей, что значительно усложнит развитие единой сильной организационной культуры. Это повлияет и на структуру власти в организации: те группы, которые непосредственно связаны с развитием технологической среды, будут обладать большей властью и, таким образом, сформируют доминирующую коалицию, ценности которой будут определять организационную культуру компании.

К специфическим факторам организации относится и отрасль, в которой работает компания. Фирмы, принадлежащие одной отрасли, функционируют в одной конкурентной среде и схожем правовом пространстве, удовлетворяют одни и те же потребности покупателей. Например, некоторые фирмы, выпускающие косметическую продукцию, ориентируются на личные продажи. Такие фирмы имеют ограниченное число менеджеров, ориентируются лишь на незначительное число четко разработанных правил, в большей степени опираются на харизматическое, а не на рациональное руководство, поощряют привлечение членов семьи к продаже товаров компании.

Важную роль в формировании организационной культуры играют выдающиеся личности и важные события в истории компании.

По существу, источники корпоративной динамики представляют собой своеобразные стимулы, которые оказывают на систему корпоративных отношений мощное трансформирующее влияние.

Для того, чтобы влияния подобного рода не приводили к каким-либо деструктивным трансформациям, возникает необходимость их стабилизации путем внедрения в практику корпоративных отношений основополагающих регуляторов. К таким регуляторам относят миссию, корпоративные кодексы и философию компании.

Разработка и принятие документов, таких как Миссия, Корпоративный кодекс, Философия компании – это не просто важная, но и сложная задача.

Философия организации – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации. Соблюдение философии организации гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и ее эффективное развитие. Несоблюдение философии приводит к развитию конфликтов между администрацией и работниками, между заказчиками и потребителями продукции или услуг, к снижению имиджа предприятия.

Основные элементы философии предприятия — это декларация прав членов трудового коллектива, качество работника, условия труда, оплата труда, социальные блага и гарантии, поощрения и запреты.

В течение последних десятилетий наблюдаются коренные изменения в подходах управления персоналом, связанные с глубокими преобразованиями, происходящими в производстве и обусловленными развитием технологий. Процесс обновления концептуальной

базы управления персоналом происходит параллельно с изменениями, наблюдаемыми на практике, или с некоторым опережением. На данный момент в общетеоретическом плане преобладающей является **концепция человеческих ресурсов**. При этом каждая организация формирует свою индивидуальную концепцию управления персоналом, отражающую специфику деятельности фирмы, ее численность и ряд других факторов.

Российская философия бизнеса весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины предприятия, акционированные на базе государственных, сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма и хозяйственности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования.

Философия организации устанавливает совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений персонала. Это система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе трудового воспитания всем персоналом организации. Такой моральный кодекс поведения внутри организации гарантирует успех и благополучие, сокращение конфликтных ситуаций, рост имиджа организации. Несомненно, что многие вопросы философии организации нашли отражение в ее программных и нормативных документах. Однако единый свод философских утверждений необходим и позволяет:

- строго регламентировать служебные отношения между сотрудниками, сотрудниками и покупателями, поставщиками и т.п.;
- ускорить адаптацию вновь принимаемых работников;
- стандартизировать взгляды на самоуправление, выборность руководства, единоначалие, роль трудового коллектива в управлении и т.д.;
- узаконить или регламентировать политику собственника в отношении персонала и организации в целом;
- сохранить или упрочить конкурентоспособность организации независимо от возможных изменений в ее руководстве.

При разработке философии организации необходимо основываться на действующих нормативных актах (Конституции РФ, Гражданском кодексе, Кодексе законов о труде, Декларации прав человека и т.д.), Уставе и коллективном договоре организации, особенностях национальной и региональной культуры, мировом и российском опыте лучших компаний. Философия организации должна учитывать: национальный состав сотрудников, региональную специфику (город, поселок, село и др.), тип производства, отрасль, количественный состав персонала, материальный и культурный уровень жизни, личные убеждения собственника и руководителя организации.

Примерная философия организации, как правило, определяет:

- цели и задачи организации,
- декларацию прав сотрудника,
- что поощряется и запрещается,
- деловые и нравственные качества,
- условия труда и организацию рабочих мест,
- оценку и оплату труда,
- социальные блага и гарантии,
- возможности реализации увлечений, условия отдыха.

Философия предприятия включает в себя следующие элементы:

1. Основной замысел, отражающий цели предприятия, его стратегию и направленность деятельности; важнейшим элементом здесь является миссия организации.

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении

субъектов внешней среды. Во-вторых, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясной для сотрудников общую цель, предназначение организации;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию себя с организацией;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, ее ценности и принципы;

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри нее. Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем ее членам.

2. Описание предприятия – его история, параметры, возможности и преимущества, стратегические цели и способы их реализации в современных условиях, мотивы деятельности, девиз.

3. Философия заказчиков – целевые группы, их интересы, сбытовая политика. Задача этого раздела – построение налаженных связей с клиентами, как крупными организациями-заказчиками, так и рядовыми потребителями, основанных на доверии, эквивалентности, взаимной заинтересованности в деятельности друг друга. Здесь должны быть приведены основные этические положения, политика фирмы на рынке, маркетинговые исследования круга покупательских интересов, приоритетность их в деятельности организации.

4. Внутрифирменная политика – основы управления предприятием, информационно-коммуникационная система, система оплаты труда, пути повышения квалификации работников, инновационная и социальная политика, соблюдение этики менеджмента.

К элементам корпоративной внутренней политики относятся общие для сотрудников компании ценности, убеждения и нормы, которые выражаются в форме символов, преданий, девизов и церемоний, и героев фирмы. Какие именно образы и объекты будут олицетворять культуру и философию компании, определяют менеджеры.

5. Связи с партнерами – капиталовложения, финансовая политика, снижение уровня риска, распределение прибыли. Главное в этом разделе – повышение доверия к фирме со стороны ее партнеров и прочих заинтересованных организаций.

6. Отношение с другими организациями – выполнение обязательств, обеспечение стабильности в работе, охрана окружающей среды, вложения в развитие региона.

Таким образом, внедрение на российских предприятиях философии, систематизирующей как внешние, так и внутренние аспекты деятельности приведет к следующим положительным результатам:

1. Повышение производительности труда на предприятии. Введение и соблюдение на предприятии своей философии позволит свести к минимуму действие субъективных факторов, повысить мотивированность персонала и, в конечном счете, производительность труда, и доверие к организации, и уверенность работника в своем будущем.

2. Улучшение климата и отношений внутри самого предприятия: между работниками, специалистами и руководителями. Прописанность определенных норм позволит избежать многих недоразумений и неприятностей.

3. Повышение доверия к предприятию со стороны инвесторов, партнеров и контрагентов. Осведомляя общество о своей философии, организация ставит себя в рамки определенного поведения, нарушение которого повлечет за собой серьезные последствия: падение продаж, снижение инвестиций, недоверие кредиторов, усиление конкурентов и т.п.

4. Улучшение отношений с общественными организациями и организациями, представляющими государственную власть, повышение степени прозрачности этих отношений. Повышение социальной ответственности бизнеса, прежде всего за своих работников.

5. Маркетинговый эффект привлечения внимания к своему предприятию поставщиков и покупателей, вследствие этого повышение продаж.

6. Уменьшение срока адаптации молодых специалистов и введения в должность руководителя.

7. Сближение целей и интересов работников и руководства предприятия. Повышение ответственности менеджмента за развитие организации и своих сотрудников.

8. Стабильность отношений на предприятии вне зависимости от смены руководящего состава.

Все это в конечном итоге послужит улучшению системы защиты философии организации от нежелательных воздействий.

Миссия организации – это смысл существования организации, в котором выражается отличие данной организации от других, ее социальная роль.

Ключевые элементы, из которых состоит миссия организации:

1. Определение всех сфер деятельности, в которых планирует работать организация.

2. Стратегические цели, которые устанавливает организация, определение ключевых показателей, которых стремится достичь организация в будущем.

3. Компетентность персонала и конкурентные преимущества. Миссия устанавливает суть общекорпоративных ценностей. К таким ценностям относятся специальные знания и навыки.

4. Круг влияния. Миссия устанавливает группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует развитию организации.

5. Основные виды деятельности организации.

6. Основные конкурентные преимущества, которых планируется достичь организацией в будущем. Необходимо также выявить основные недостатки, которые планируется ликвидировать в первую очередь.

Задачи, решению которых способствует миссия организации:

1. Выразить то, для чего существует организация.

2. Установить, чем организация отличается от других организаций, функционирующих на том же рынке.

3. Определить критерий для оценки действий, осуществляемых в организации.

4. Скоординировать интересы всех лиц, связанных с организацией.

5. Содействовать созданию благоприятной корпоративной атмосферы.

Создание миссии позволяет установить, для чего существует конкретная организация. Как правило, миссия остается неизменной на протяжении всего жизненного цикла организации.

Форма выражения миссии: миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде программного заявления высшего руководства организации.

Миссия может быть использована как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами и как внутрифирменный основополагающий документ.

Основным условием формулирования миссии является понимание и принятие персоналом компании. В связи с этим желательно в процесс разработки миссии вовлечь сотрудников компании.

Факторы, учитываемые при создании миссии:

- состояние внешней и внутренней среды организации;

- история организации;

- ресурсы, которые организация использует для достижения своих целей;

- существующий стиль деятельности;

- отличительные особенности организации.

Предварительная формулировка миссии – это выраженная одним предложением мысль относительно того, чем занимается или хочет заниматься организация.

Очень часто возникают ситуации, когда оказывается невозможным сформулировать миссию организации. Это говорит о том, что предприятие не сбалансировано, у него нет единых

целей внутри организации, интересы различных групп не взаимосвязаны, организация не определила приоритетные направления развития. Такая ситуация наиболее часто встречается, если существует несколько подразделений компании, работающих в различных направлениях и не имеющих четко определенных целей деятельности и задач, а также несогласованность работы персонала организации.

Корпоративный кодекс — это правила, действующие для всех членов организации, и убеждения, разделяемые всеми членами команды. Цель выработки таких правил, думаю, очевидна: рамки, заданные кодексами, упорядочивают бизнес-процессы, повышают их эффективность, предотвращают развитие нестандартных ситуаций, создают единое эмоциональное и духовное пространство, являются концентрированным выражением корпоративной культуры и идеологии организации.

Более того корпоративные кодексы — это одна из важных и необходимых составляющих корпоративной культуры. Именно они определяют и фиксируют идентичность и индивидуальность организации.

Часто под корпоративным кодексом подразумевают Этический кодекс организации или Кодекс корпоративной этики. Но существуют и другие виды кодексов, например, Кодекс корпоративного управления. Все зависит от того, какие цели преследует организация при их создании.

Корпоративный кодекс может формироваться при различных ситуациях и условиях:

На стадии роста бизнеса кодекс выполняет миссию социализации по отношению к новым сотрудникам.

Когда руководителям требуется распространить свое видение бизнеса на подчиненных, согласовать с ними философию развития, найти общие подходы.

Когда организация развивает внутренние коммуникации и занимается формированием внутреннего имиджа.

Корпоративный кодекс отражает целевой образ корпоративной культуры как список стандартов общения, информационного обмена, ценностей, которые подходят для конкретного бизнеса (производственного цикла) и могут соответствовать ожиданиям сотрудников.

Безусловно, создание кодекса — это серьезный проект, требующий временных и интеллектуальных затрат. На разных этапах проекта к участию в нем привлекаются сотрудники разных категорий, так как важно сформировать и учесть общие и разделяемые принципы организации.

Но мало только создать Кодекс, важно проводить мероприятия по его внедрению и популяризации, такие как:

Опубликование и обеспечение доступа к Кодексу

Его регулярная трансляция новичкам

Информационное продвижение кодекса через каналы корпоративных коммуникаций

Проведение коллективных мероприятий

Построение организационной системы исполнения Кодекса (комитет).

В настоящее время у любой серьезной компании имеется Корпоративный кодекс. Главное, чтобы это был действующий и действенный, то есть исполняемый всеми сотрудниками компании, документ.

В последние годы Кодекс корпоративной этики стал востребованным инструментом развития бизнеса. Можно говорить о трех подходах к реализации Кодекса, отличающих статус этого документа и цели его создания.

Кодекс как инструмент развития корпоративной культуры. В данном случае Кодекс играет роль внутреннего документа, отражающего особенности корпоративной культуры организации: ее ценности и принципы взаимодействия между людьми в процессе работы. Такие Кодексы направлены на усиление корпоративной идентичности работников, а ключевым фактором их внедрения часто становятся положения, которые отражают уникальность

компании. Будучи предназначенными только для внутренней аудитории, такие Кодексы не предъявляются внешним аудиториям.

Кодекс как инструмент повышения эффективности управления. При таком подходе разработка Кодекса требует проведения ценностного аудита, тестирования существующих управленческих практик с целью дальнейшей их коррекции (в первую очередь в области управления персоналом и внутренних коммуникаций). В Кодексах, направленных на повышение управленческой эффективности, организационные ценности и принципы должны быть описаны операционально. Использование абстрактных категорий без расшифровки, в отличие от первого случая, здесь неприемлемо. Внедрение такого кодекса существенно более трудоемко, однако его «материализация» в жизни организации выше: такая конфигурация имеет в организационной реальности не только «паруса» (идеология организации), но и «киль» (соотнесение с реальной практикой).

Кодекс как инструмент предотвращения нарушений и борьбы с потерями. Наиболее распространенный вариант в российской и международной практике. Его задача — предотвращение нарушений, как правило, связанных с низким риском разоблачения и требующих наряду с осуществлением мер внутреннего контроля поддержания этических установок в организации. Содержание такого кодекса включает наиболее уязвимые области: конфликт интересов, предотвращение коррупции, ответственное использование ресурсов компании и т.д. Однако внедрение такого документа имеет свою специфику. Рассматривая Кодекс как локальный нормативный акт, важно не превратить его в сухой регламент, сохранив в нем более широкую этическую составляющую. Программа внедрения должна помочь сотрудникам лучше понимать необходимость этого документа, а не воспринимать его в чреде прочих инструкций, поскольку финальная цель в создании атмосферы нетерпимости к этическим нарушениям в организации.

Под корпоративным кодексом обычно понимают систему нормативных и иных документов, регламентирующих поведение сотрудников компании и предоставляющих им мировоззренческие ориентиры в работе.

В базовом варианте корпоративный кодекс включает в себя:

- положение о персонале или правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о конфиденциальности;
- трудовой договор и приложения к нему (в частности, должностная инструкция);
- брошюру о корпоративной культуре и истории компании.

К этому базовому набору прибавляются дополнительные документы в зависимости от специфики работы организации. Например, в ряде компаний существуют Правила поведения на корпоративных мероприятиях, Положение о работе с клиентами, Положение об аттестации, Положение об обучении персонала, Правила заполнения бланков учета рабочего времени и т.п.

Корпоративный кодекс — это плод коллективного труда. При его создании не обойтись без творческого вклада генерального директора и всех остальных руководящих сотрудников и ключевых специалистов.

При создании документов, входящих в кодекс, можно брать образцы из других организаций и дорабатывать их. Главное — понимать специфику своей компании.

Ядром кодекса обычно является философско-мировоззренческая брошюра с лозунгами и принципами работы компании, которая должна демонстрировать, помимо всего прочего, оригинальность или даже уникальность бренда на рынке. Сотрудник, прочитав такую брошюру, должен проникнуться духом компании, повысить свою лояльность по отношению к работодателю, и, конечно, понять, что именно от него требует компания, на чем она делает акцент, оценивая его работу.

Разработка любого корпоративного кодекса начинается с формулировки миссии компании. Важно понимать принципиальное отличие миссии от цели. Основное их отличие — направленность: цель направлена вовнутрь, миссия — во внешний мир. То есть цель — это то, что хочет компания для себя, для обеспечения своего благополучия. А миссия — это

предназначение компании, это внутренний (направленный на своих работающих сотрудников) и внешний (направленный на общество в целом) PR компании. То есть, можно утверждать, что философия и миссия компании, а также корпоративный кодекс все вместе составляют организационную основу управления ее корпоративной культурой.

Вопросы для самопроверки:

1. Принципы формирования корпоративной культуры. Что такое принципы? Перечислите их.
2. В чем суть принципа открытости в действиях менеджмента, доверия и лидерства? Приведите конкретный пример реализации данного принципа.
3. Укажите классификацию подходов к формированию корпоративной культуры Абрамова С.Г. и Костенчук И.А. По какому признаку эти подходы классифицированы?
4. Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов. Перечислите эти факторы. Какие из них наиболее значимы?
5. При разработке философии организации необходимо основываться на ряд нормативных документов. Каких именно? Перечислите их.
6. Философия предприятия включает в себя ряд элементов. Перечислите их.
7. С чего начинается разработка любого корпоративного кодекса? И почему?
8. Известно, что основным условием формулирования миссии является понимание и принятие персоналом компании. Перечислите факторы, учитываемые при создании миссии. Какие из них самые важные, на ваш взгляд?
9. Что такое концепция человеческих ресурсов? Как она реализуется?
10. Укажите источники формирования корпоративной культуры? Приведите конкретные примеры внешней среды, внутренней.

Решение практических задач для самоконтроля знаний по модулю 2:

1. Если руководитель компании считает, что в структуре ее корпоративной культуры недостает мотивационных стимулов по причине отсутствия дифференциации вклада каждого сотрудника в общее дело, что он может предпринять для нормализации ситуации:

+: повести рейтинговую аттестацию персонала и на ее основе внедрить мотивационные модели динамической рейтинговой оценки сотрудников

-: ничего не предпринимать

-: не реагировать на происходящее

-: побеседовать с каждым сотрудником

-: внедрить мотивационные модели динамической рейтинговой оценки сотрудников

-: внедрить модели рейтинговой оценки сотрудников

-: внедрить новые технологии рейтинговой оценки сотрудников

-: не внедрять мотивационные модели динамической рейтинговой оценки сотрудников

2. В компании сложилась ситуация, когда в течение длительного времени сотрудники не придают значения ее социальной роли и не видят никаких отличий от других компаний подобного рода. Явно ощущается дефицит понимания смысла существования организации, в котором выражается отличие данной организации от других и ее социальная роль. Что такое миссия организации:

+: миссия организации – это смысл существования организации, в котором выражается отличие данной организации от других, ее социальная роль

-: моделирование процессов, функций, данных

-: создание методик моделирования, включающих качественные и количественные методы

принцип приоритетов развития, отражающих тенденции, ограничения и слабые стороны организации, методы решения проблем

-: принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации

-: принцип первоочередности определения ценностей и философии компании

-: принцип отрицания силового воздействия

-: внедрение новых технологий рейтинговой оценки сотрудников

-: смысл внедрения мотивационной модели динамической рейтинговой оценки сотрудников

3. Известно, что главной целью диагностики организационной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих задач бизнеса, в сфере стратегических задач, а также для прогнозирования потенциала компании в ситуации изменений. Что оценивает диагностика корпоративной культуры:

+: оценивает в комплексе организацию бизнес-процессов и эффективность взаимодействия сотрудников в них

-: моделирование процессов, функций, данных

-: принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации

-: принцип первоочередности определения ценностей и философии компании

-: принцип отрицания силового воздействия

-: внедрение новых технологий рейтинговой оценки сотрудников

-: смысл внедрения мотивационной модели динамической рейтинговой оценки сотрудников

4. В компании N наблюдается на протяжении многих лет очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большую семью. Лидер воспринимается как воспитатель и даже как родитель. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высоко ценится обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах «доброе чувство к потребителям» и «забота о людях». Организация поощряет бригадную работу, участие сотрудников в бизнесе и согласие. Какова культура компании:

+: клановая культура

-: демократическая

-: авторитарная

-: компромиссная

-: развивающая

-: адхократическая

-: иерархическая

-: рыночная

5. Определить на каком уровне, отражающем степень владения управленческой компетенцией, находится сотрудник, который проявил умение выстраивать и развивать технологию/компетенцию в компании плюс достигнуты положительные результаты:

+: пятый

-: нулевой

-: первый

-: второй

- : третий
- : четвертый
- : низкий
- : средний

6. Умение организовать работу в команде является главной задачей руководителя. Что для этого должен уметь делать руководитель?

- +: все ответы правильные
- : сформировать слаженную команду, которая функционирует как единое целое
- : умение и желание работать в команде
- : быть авторитетом и примером для членов команды
- : создавать правила, режим работы и контролировать их выполнение
- : применять эффективные методы мотивации
- : формировать систему поощрений
- : создание комфортных условий работы и благоприятной атмосферы в коллективе

7. В компании N наблюдается напряженная ситуация между ее сотрудниками. Какова может быть причина:

- +: все ответы правильные
- : профессиональная несовместимость членов коллектива
- : игнорирование или недооценка фактора совместимости при формировании отделов
- : психологическая несовместимость членов коллектива
- : неинтересная совместная деятельность
- : отсутствие общения
- : постоянное отсутствие настроения для работы
- : недопонимание в коллективе

8. Психологическая совместимость в коллективе - это наиболее благоприятное сочетание свойств членов группы, обеспечивающее успех общего дела и личное удовлетворение от работы. Для достижения совместимости необходимо, чтобы сотрудники по одним важным характеристикам были сходны между собой, а по другим - дополняли друг друга. Для изучения психологического климата в коллективе и его оценки важно применять методы. Какие:

- : метод обучения
- +: анкетирование
- : метод откровенности
- : метод добросовестности
- : метод доверия
- : метод кооперации
- : метод здравого смысла
- : метод обобщения

9. Положительные черты социально-психологического климата = важный фактор формирования и развития компании. Что следует отнести к положительным чертам социально-психологического климата в компании.

+: преобладание и устойчивость атмосферы взаимного внимания, уважительного отношения к человеку, дух товарищества, сочетающиеся с высокой внутренней дисциплиной, принципиальностью и ответственностью, требовательностью к другим и себе

- : принцип уважения
- : принцип конфиденциальности
- : принцип компетентности
- : принцип откровенности

- : принцип добросовестности
- : принцип доверия
- : принцип участия

10. Социально-психологический климат в коллективе всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого ее участника, индивида и общим состоянием окружающих. От атмосферы в компании зависит производительность труда, а какие еще показатели важны:

+: показатели - рост производительности труда, повышение удовлетворенности трудом членов коллектива, его сплоченности

- : принцип уважения
- : принцип конфиденциальности
- : принцип компетентности
- : принцип откровенности
- : принцип добросовестности
- : принцип доверия
- : принцип участия
- : принцип здравого смысла

Список литературы по теме 4:

1. Avtonomov V. Balancing State, Market and Social Justice: Russian Experiences and Lessons to Learn // Journal of Business Ethics. - 2006. - Vol. 66. - N 1. - P. 3–9. Doi: 10.1007/s10551-006-9048-y.
2. Беяева И.Ю., Эскиндаров М.А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект. - М.: КНОРУС, 2008.
3. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.
4. Спивак В.А. Организационное поведение. - М.: Эксмо, 2007. - С. 539.
5. Де Джордж Р.Т. Деловая этика: в 2 т. - Т. 1. - М.: Прогресс, 2001.
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб, 2002.

Модуль 3. Управление изменениями корпоративной культуры

Тема 5. Моделирование организационных изменений

Управлять организационной культурой - значит формировать ее, поддерживать и при необходимости изменять. Изменение организационной структуры следует проводить в контексте организационных изменений, которые необходимы в силу некоторых факторов. Управление организационными изменениями включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль за проведением изменений. Осуществление изменений является одним из этапов реализации стратегии предприятия, и именно на стадии изменений возникает ряд проблем, таких как сопротивление изменениям, возникновение конфликтов, утрата стимулов у многих членов коллектива, создание стрессовой ситуации. На решение этих проблем направлены изменения организационной культуры.

Задачи моделирования изменений. Организационное моделирование призвано упростить задачу управления организацией и создать необходимые условия, как для ее успешного функционирования, так и для проведения любых внутренних организационных изменений.

Моделирование организации, как правило, вызывает определенные трудности, связанные с высокой сложностью моделируемого объекта. Адекватная задачам моделирования организационная модель должна позволять существенно снизить эту сложность. В то же время организационная модель в любом случае остается достаточно непростой для понимания и использования, поскольку должна содержать в себе информацию о самых разных деловых объектах и аспектах, касающихся деятельности и структуры организации: подразделениях, должностях, функциях, целях, процедурах, документах, ответственности, используемой информации и т.п.

Основной задачей организационного моделирования является нахождение разумного баланса между полнотой отражения внутреннего устройства организации и возможностями дальнейшего успешного применения полученных моделей для целей управления.

Одним из способов нахождения указанного баланса может стать разделение организационной модели на две части. Первая часть будет содержать обязательные, базовые компоненты, без формирования которых построение адекватной организационной модели принципиально не представляется возможным. Вторая часть будет содержать необязательные компоненты, которые должны позволить успешно решать специальные задачи управления - при появлении соответствующей потребности.

К числу базовых компонентов необходимо отнести:

- модель целей содержит описание, каких результатов подразделения и сотрудники организации должны достичь;
- модель деятельности содержит описание того, как организована деятельность организации;
- модель организационной структуры содержит описание распределения полномочий и ответственности внутри организации.

К числу дополнительных компонентов можно отнести:

- модель ключевых показателей деятельности,
- бюджетную модель,
- модель компетенций,
- ролевую модель,
- модель структуры данных.

Преимущества моделей организационных изменений. Управление изменениями – это проверенная методология, используемая для помощи организациям успешно внедрить

существенное преобразование или определенный набор изменений. Harvard Business Review заявляет, что цель управления изменениями состоит в том, чтобы «справиться с новым, более сложным рынком, изменив способ ведения бизнеса». Для бизнеса критически важно успешное внедрение намеченных изменений и достижение всех намеченных целей. Управление изменениями может использоваться для изменения чего-либо: от организационной структуры или бизнес-среды до технологий или рабочих функций.

Наличие моделей изменений создаст организации следующие преимущества:

- введение специальных управленческих регистров, объединенных в информационные модели, позволяет точно идентифицировать и объективно оценивать систему управления организацией аналогично тому, как наличие регистров бухгалтерского учета позволяет отслеживать и оценивать его финансовое состояние;

- полученные модели позволяют создавать и поддерживать в рабочем состоянии документированные процедуры (регламенты), оговаривающие порядок реализации функций (процессов) организации, одновременно подготавливая его к внедрению организационных изменений в формате требуемых стандартов качества;

- технологии моделирования позволяют быстро изменять организацию и регламенты деятельности организации, обеспечивая протекание организационных изменений в контролируемых условиях;

- моделирование позволяет наглядно описать начальное, желаемое и конечное состояния организации, а также задать план или программу изменений.

Применение современных технологий моделирования может быть использовано в качестве эффективного инструмента управления, инструмента разработки и внедрения как локальных, так и интегрированных систем управления организацией. С помощью специальных методик и средств моделирования разрабатываются модели действующей и будущей систем управления организацией, а затем формируются соответствующие внутренние регламентирующие документы по управлению функциональными блоками организации.

По оценкам экспертов, в начале третьего тысячелетия подобные инжиниринговые подходы, возможно, станут массовыми и типовыми элементами построения и изменения систем управления в организациях. Освоение различных методик моделирования организационных изменений открывает организациям возможности применения сложных инструментов, ориентированных на моделирование и изменение бизнес-процессов, использование количественных и качественных техник моделирования.

Современные решения управления изменениями поддерживают специальные средства моделирования, которые, в свою очередь, поддерживают моделирование основных направлений менеджмента:

- моделирование стратегии;

- моделирование организационной структуры;

- моделирование процессов, функций, данных;

- создание методик моделирования, включающих качественные и количественные методы.

Каждой модели присущи свои цели и задачи, поэтому объект изменений, представляющий собой сложную комплексную систему, как правило, описывается некоторым набором моделей, в совокупности образующих общую модель организационных изменений.

Планирование процесса изменений посредством создания моделей дает организации преимущества.

1. Во-первых, моделирование — это ответ практически на вопросы, касающиеся совершенствования деятельности организации и повышения ее конкурентоспособности.

2. Во-вторых, руководитель или руководство предприятия, внедрившие у себя эту методологию, будет иметь информацию, которая позволит самостоятельно совершенствовать свою организацию и прогнозировать будущее. Высокая прозрачность, простота и доступность системного описания позволяют выработать понятные требования к настройке подсистем

управления ресурсами и взаимоотношений с внешней средой, а также к содержанию формируемой управленческой отчетности, необходимой для принятия решения.

В настоящее время существует множество моделей организационных изменений на предприятии. Среди основных моделей следует выделить следующие:

1. Модель изменений К. Левина. В числе первых ученых, занимавшихся построением моделей изменения организаций и групп был К. Левин. Им была разработана поэтапная модель организационных изменений.

2. Модель управления изменениями Л. Грейнера. Ларри Грейнером была впервые предложена ныне широко известная модель жизненного цикла организации. Кроме того, к его разработкам относится модель процесса успешного управления организационными изменениями. По сути, эта модель, по сути, более детально раскрывает этапы, выделенные К. Левиным.

3. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли. Для того, чтобы описать систему организационных преобразований Келли и Гуияр избрали уже не раз применявшуюся аналогию между организацией и организмом человека. По мнению авторов, основной предпосылкой, лежащей в основе преобразования бизнес-системы, является сложность и многоаспектность управления современной организацией. Данная концепция противоречила популярному ранее механистическому описанию организации. Компании, по мнению Келли и Гуияра, являют собой живых, обладающих волей существ, подобных людям, имеющих тело, мозг и дух.

4. Модель «кривой перемен» Дж. Дак. Согласно этой модели, процесс изменений состоит их последовательных, управляемых и предсказуемых событий - так называемых динамических фаз. Данная последовательность была названа кривой перемен. Были выделены пять основных фаз. Началом «кривой перемен» является фаза застоя, далее следуют фазы: подготовка, реализация и проверка на прочность. Завершается «кривая перемен» фазой - достижение цели.

5. Модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза. Преобразовательный процесс в данной модели представлен в виде накапливания потенциала и следующего за ним быстрого роста. Процесс преобразования включает три основные составляющие: дисциплинированных людей, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия. Основную идею, проходящую красной нитью через все исследование Дж. Коллинза, именовали «маховиком», который является гештальтом всего процесса перехода от хорошего к великому.

6. Теория Е и теория О организационных изменений. В результате многолетних исследований профессора Гарвардской школы бизнеса Майкл Бир и Нитин Нуриа выявили два основных типа изменений. Эти типы изменений основываются на полностью различных и иногда неосознанных допущениях, которые делают менеджеры, руководители и бизнес-консультанты, о том, как следует проводить изменения. Теория Е предполагает, что изменения строятся на достижении экономических целей. Теория О строится на использовании организационных возможностей (от английского *organization capability*). Обе являются действующими, каждая из них способствует, прямо или косвенно, достижению определенных управленческих целей. Однако каждая требует определенных затрат и часто неожиданных (<https://naukarus.com/modeli-organizatsionnyh-izmeneniy>).

Необходимо отметить, что модели управления изменениями – это конструкции, которые включают в себя основополагающую концепцию, методологию, метамодель и углубленный подход к достижению целей изменения путем преобразований, и способствуют принятию и признанию нового желаемого состояния. Думайте о моделях управления изменениями как о руководстве для внедрения трансформационных изменений.

Предприятие может выбрать одну из десяти лучших моделей управления изменениями или смешать и сравнить элементы нескольких моделей. Каждая модель использует уникальный подход к внесению изменений и делает преобразования в организации постоянными.

Существует множество моделей управления изменениями, и какая-то из них может лучше соответствовать бизнес-структуре конкретной организации. Большинство моделей управления изменениями были созданы отраслевыми экспертами или учеными и представляют собой сочетание академических теорий, исследований на местах и опыта.

Более детально необходимо остановиться на *модели управления изменениями К. Левина*, поскольку она нашла широкое применение. Это одна из самых популярных и успешных моделей управления изменениями, созданная в 1940-х годах Куртом Левином, социологом и физиком. Левина интересовало, какие факторы или силы влияют на ситуацию в данный момент времени, особенно на социальные преобразования. Он стремился определить силы, которые либо препятствовали движению к цели, либо осуществляли движение к необходимому размораживанию. Он как раз и считается основателем концепции управления изменениями.

К. Левин определил любое изменение в человеческой системе как «изменение в три этапа»: 1. Разморозить, 2. Изменить и 3. Заморозить.

Разморозка – это подготовительный этап, который помогает тем, на кого повлияет реформа, сломать текущее положение застоя и признать, что изменение неизбежно. Ключевой момент здесь заключается в том, чтобы отметить причины, по которым текущее состояние имеет недостатки и не может продолжаться.

Изменение. На этом этапе вовлечение работников, а также хорошая коммуникация используются для реализации изменений. Там, где стадия разморозки может быть стрессовой, стадия изменений остается немного стрессовой, но она продвигается независимо от поддержки и постоянного общения. На этом этапе слухи развеиваются, и каждый имеет право действовать.

Заморозка. Наконец, необходимо выполнить фазу повторного замораживания, чтобы укоренить изменения, которые были инициированы на этапе «*Изменение*». Разрабатываются стратегии, чтобы помочь закрепить эти преобразования, и бизнес-процессы не вернулись на старые рельсы. Успехи вознаграждаются компанией, а общение и поддержка продолжают.

Интересна также *модель Р. Маурера (3 уровня сопротивления и изменения)*. Эта модель была создана Риком Маурером и обрисовывает в общих чертах три уровня сопротивления, с которыми любая организация столкнется, пытаясь осуществить серьезное изменение.

Р. Маурер утверждает, что до двух третей значительных изменений терпит неудачу, когда организации попытаются их реализовать. Чтобы понять, почему происходят эти неудачи, Р. Маурер предполагает, что вы должны знать, что вызвало сопротивление. Он выделяет три критических уровня сопротивления:

Я не понимаю. Это сопротивление возникает, когда сотрудники не получили достаточной информации, не согласны с данными, не имеют доступа к важной информации или не понимают, что эти данные и информация для них значат.

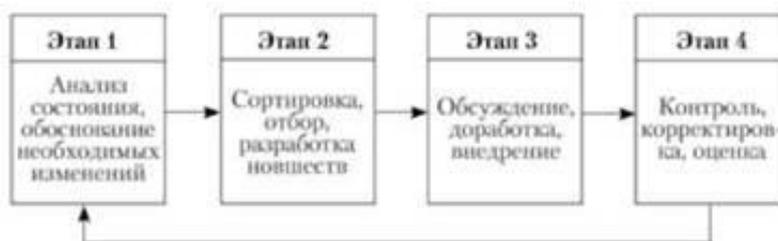
Мне это не нравится. Это эмоциональная реакция на изменения, которые происходят, когда сотрудники чувствуют себя встревоженными, испуганными или расстроенными из-за того, что они вынуждены изменить свои повседневные действия, привычки и/или должность.

Ты мне не нравишься. Наконец, многие сотрудники проявляют еще одну эмоцию, относясь негативно к самим людям, которые инициируют изменения, а не к самим изменениям.

Несмотря на то, что таких моделей много, все модели управления изменениями помогают организациям в большей или меньшей мере подготовиться к предстоящим улучшениям. Хотя количество предлагаемых моделей управления изменениями (а также время и усилия, которые требуются для внедрения даже одной), поначалу может быть пугающим, наличие установленной платформы для воплощения будущих преобразований позволит эффективно внедрить улучшения и позволит бизнесу развиваться.

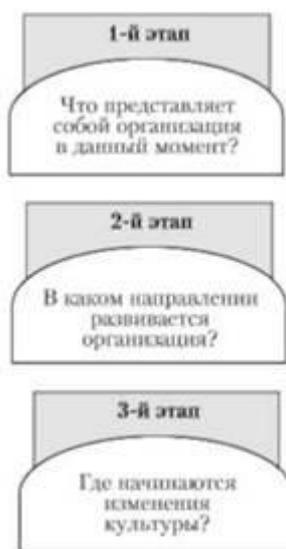
Этапы моделирования и функции управления изменениями. По мнению Джона П. Коттера, изменения, независимо от их масштаба, проходят ряд этапов. Ряд авторов считают, что процесс бизнес-моделирования необходимо разделить на несколько этапов. Для этого предлагается сгруппировать этапы по функциям управления изменениями.

Управление изменениями культуры организации включает в себя четыре основных этапа.



Этап 1. Обоснование необходимых изменений. В рамках такого обоснования осуществляется, во-первых, формулировка целей, разработка стратегии организации, моделирование ожидаемого результата и, во-вторых, изучение и анализ существующей организационной структуры.

Для решения этих задач используется последовательность вопросов, требующих последовательных ответов.



Этап 2. Сортировка, отбор, разработка новшеств. Данный этап включает в себя:

1) анализ полученной информации и формулировку выводов о том, насколько имеющаяся организационная культура соответствует выбранной стратегии и какие изменения необходимы;

2) выяснение отношений сотрудников к нововведениям исходя из результатов исследований с использованием первичной информации: при этом в ходе первичных исследований ищутся ответы на следующие вопросы:

- что может вызвать наибольшее сопротивление;
- к чему сотрудники отнесутся положительно;
- какие изменения пугают персонал и почему;
- какие предложения вообще не вызывают определенной реакции;
- согласны ли сотрудники на изменения в целом, считают ли их необходимыми;

3) определение уровня сложности процесса внесения изменений, систем обучения и подготовки персонала, приблизительного срока, в течение которого эти изменения будут реализованы; расчет требуемых финансовых затрат;

4) формулировку окончательного вывода о целесообразности внедрения новой организационной культуры.

Этап 3. Обсуждение, доработка, внедрение. В рамках этого этапа осуществляется:

1) разработка четкого плана действий:

- назначение лиц, ответственных за нововведения;
- создание рабочей группы, закрепление их прав и обязанностей;
- определение очередности принимаемых мер;

- установление сроков, продолжительности, места, способа прохождения обучения и переподготовки персонала, направленных на приобретение новых знаний и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения;

2) практическая реализация плана:

- ознакомление сотрудников с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайшую перспективу;

- разъяснение персоналу необходимости изменений, демонстрация тех преимуществ, которые они получают в результате; признание возможных трудностей и негативных последствий, консультации по поводу выполнения работниками функциональных обязанностей, связанных с переменами;

- ознакомление сотрудников с содержанием миссии организации, сформулированной в соответствии с выбранной стратегией;

- при необходимости – это изменение организационной символики и прежних порядков;

- определение обновленных критериев отбора персонала, усовершенствование его методов в направлении, способствующем подбору работников, адекватных новой культуре;

- усовершенствование методов стимулирования персонала, изменение критериев в системе стимулирования (например, весьма действенными являются почти забытые сейчас нематериальные способы поощрения: грамоты, благодарности, проведение конкурсов по различным аспектам деятельности);

- предоставление сотрудникам возможности участвовать в планировании изменений, поощрение интересных предложений, новых идей, инновационного поведения;

- сочетание новых и старых подходов к организационной культуре, особенно на первых этапах проведения организационных изменений;

3) постоянное фиксирование промежуточных результатов, исследование реакции сотрудников на нововведения.

Для этого необходимо:

- использовать метод «открытых дверей»;

- обеспечить свободный доступ в процесс изменений для всех сотрудников;

- проводить измерения производственных результатов;

4) усовершенствование коммуникационных систем, налаживание удобной и действенной системы связей между подразделениями и между организацией и внешней средой;

5) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджмента. Если необходимо повысить инициативность и ответственность работников, то стимулировать проявление этих качеств; если необходимо строгое подчинение и следование инструкциям - разработать их предметно и подробно, обеспечить их распространение и определить механизмы наказания за нарушение инструкций и поощрения за следование им;

6) реакция руководства на организационные кризисы в соответствии с заявленными принципами.

Крайне важен личный пример управленцев, свидетельствующий об осознании необходимости вводимых ценностей и о готовности следовать им.

Этап 4. Контроль, корректировка, оценка. Можно выделить ряд правил, которых необходимо придерживаться на данном (завершающем) этапе внедрения изменений:

1) не останавливаясь на достигнутом, следовать выбранной линии, внося коррективы по ходу действия;

2) не обольщаться в то же время достигнутыми успехами (если они есть) и не ускорять процесс изменений (он может длиться годами);

3) использовать все известные методы, способствующие укреплению и поддержанию культуры организации;

4) следить за изменениями внешней среды, экономических условий, требований рынка, постоянно оценивая, насколько эффективна данная организационная культура, каков психологический климат в коллективе, какой имидж имеет фирма в глазах партнеров, клиентов,

общественности. Гораздо легче постепенно изменять какие-либо отдельные аспекты, чем полностью внедрять новую культуру, предполагающую другие ценности и ориентиры.

Для решения перечисленных задач процесс моделирования необходимо структурировать и построить в соответствии с определенными требованиями. Предлагается осуществлять моделирование в три важных этапа:

- организационное моделирование (1-й этап);
- моделирование бизнес-процессов (2-й этап);
- количественное моделирование (3-й этап).

На первом этапе строят функциональную и структурную модели компании, определяя, какие функции реализует организация, и кто именно реализует эти функции. В результате совмещения двух моделей получается организационная модель.

На втором этапе функциональная модель организации трансформируется в процессную модель. Присваивая функциям входные и выходные параметры, формируют бизнес-процессы. Это позволяет представить отдельные функции в виде цепочек, взаимосвязанных бизнес-процессов, отражающих причинно-следственную связь этих функций. Структурная модель дает основу для формирования так называемой ролевой модели, которая определяет, какую роль играет та или иная должность в бизнес-процессе. Совмещение процессной и ролевой моделей создает ролевую модель бизнес-процессов организации.

Представив работу организации в виде бизнес-процессов, можно описывать их количественным образом, что соответствует *третьему этапу*.

Описанный процесс построения подмоделей не решает всех задач комплексной модели планируемых изменений. Модифицированный алгоритм построения подмоделей, позволяет объективно отразить последовательность решения всех необходимых задач модели комплексных организационных изменений в системе взаимосвязанных подмоделей.

Для этого в первый этап целесообразно включить построение модели целей, которая служит для определения необходимости и направления организационных изменений. Модель целей упорядочивает цели в иерархию и распределяет между целями критические факторы их успеха. Эта модель связана с функциональной моделью: каждой цели соответствует функция, которая ведет к достижению данной цели.

Модель целей является отправной точкой для построения модели структуры и модели системы оценочных показателей общего вида. Все эти модели позволяют в конечном итоге сформировать *модель организационной структуры*, о которой было сказано выше.

Классификация методов организационных изменений (перемен). Эта классификация состоит из трех основных блоков.

Общие методы организационных изменений:

- *Реинжиниринг* - это поэтапные изменения в компании, направленные на совершенствование деятельности, производимые и измеряемые с точки зрения бизнес-процессов и их показателей.

Зачастую, в определение реинжиниринга включают только фундаментальные изменения, полное перепроектирование и переработку деятельности, но это не верно - вполне нормально производить и фиксировать результаты на уровне отдельных процессов и даже их участков.

Реинжиниринг производится в зависимости от нескольких факторов. В первую очередь, методы различаются от ситуации на предприятии:

Кризисный реинжиниринг - коренную переработку большей части сети процессов в условиях, когда компании необходимо кардинально изменить текущую ситуацию;

Реинжиниринг развития - плавные изменения и изучение результатов для поддержания компании в хорошем состоянии, не забывая о её развитии.

Кроме того, важен и уровень изменений:

Операционный - изменения в зоне 1-2 показателей, для улучшения ситуации на одном из участков бизнес-процесса;

Процессный - «классический», затрагивающий один процесс;

Системный - когда в изменения вовлечена вся бизнес-система, т.е. всё предприятие подвергается измерению и реинжинирингу.

- *Метод сравнения или сравнительный метод* — это метод сопоставления двух и более объектов (явлений, идей, результатов исследований), выделение в них общего и различного, с целью классификации и типологии. Сравнительный метод, как универсально применяемый, относят к общенаучным методам исследований. По своему функциональному назначению и способам использования является эмпирическим. На практике различают ряд его форм. Например, сравнительно-сопоставительный метод, выявляющий природу разнородных объектов; сравнительно-историко-типологический, раскрывающий сходство не связанных по своему происхождению явлений одинаковыми условиями генезиса и развития; сравнительно-историко-генетический, показывающий сходство явлений как результат их родства по происхождению; сравнение, фиксирующее взаимовлияния различных объектов и явлений.

В прикладных исследованиях организационной культуры сравнительный метод используют в качестве основного при классификации, типологии, оценке, генерализации. Он позволяет разделить общие и отличительные признаки и свойства изучаемых объектов и процессов их развития. Успешное применение сравнительного метода подразумевает унификацию приёмов наблюдения, включая стандартизацию исходных данных и получаемых результатов.

- *Метод наделения полномочиями*. Наделение полномочиями - это философия управления, в основе которой — предоставление нижестоящим сотрудникам организации большей ответственности и свободы принятия решений. Оно расширяет ответственность, связанную с конкретным заданием или ролью, без необходимости изменения самого задания или роли. При этом масштаб наделения полномочиями зависит от цели изменений. Например, в одной организации рабочие были наделены полномочиями принимать решение о замене резца в том случае, когда они сами решат, что он достаточно изношен и может ухудшить качество продукции.

Наделение полномочиями и делегирование полномочий сходные, но не тождественные понятия. Делегирование - «контракт», или сделка, между руководителем и подчиненным, носит временный характер и может быть обусловлена различными причинами: развитие подчиненных, освобождение собственного времени или простота задания.

- *Методы организационного развития* на микроуровне условно можно разделить на структурные и процессуальные.

К структурным относятся методы, направленные на изменение содержания труда и взаимоотношений между работниками, то есть различные формы перепроектирования (редизайна) рабочих заданий: ротация кадров, обогащение и «расширение» трудового процесса, создание автономных рабочих групп и кружков качества, гибкий график работы и т.д.

К этой же группе методов можно отнести программы развития человеческих ресурсов (human resource programs), направленные на обучение и планирование карьеры работников в организации, а также методы, направленные на изменение организационной культуры (создание новых ритуалов, пропаганда новых ценностей, редизайн процессов социализации и мотивации).

Процессуальные методы организационного развития направлены на изменение установок и поведения работников путем изменения ряда процессов, и, прежде всего, процессов общения (коммуникации), обсуждения проблем и принятия решений. Среди наиболее популярных методов этой группы - тренинги сензитивности, опросы работников, процесс-консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов), формирование команд и развитие межгрупповых связей.

Методы индивидуальных преобразований:

Метод беседы - психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в ведении тематически направленного диалога между психологом и респондентом с целью получения сведений от последнего.

Метод индивидуальные занятия. Этот метод предназначен для более глубоко усвоения необходимого материала сотрудникам. Имеет очень широкое применение.

рекомендации как метод. Это методы, использованные для формулирования рекомендаций. Необходимыми требованиями к методике, как к конкретному «рецепту», процедуре, являются следующие:

- реалистичность;
- воспроизводимость;
- внятность;
- соответствие целям и задачам планируемого действия, обоснованность;
- результативность.

Программы наставничества – это комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на организацию взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах для получения ожидаемых результатов.

Консультирование. Под организационным консультированием понимают комплексную помощь организациям для улучшения их функционирования в сфере бизнеса и производства. Основная цель бизнеса - получение прибыли, поэтому специфика организационного консультирования подчиняется именно ей.

Тренинги. Обучающие тренинги способны развивать работников в самых разных направлениях, все зависит от целей и задач, которые ставятся, и от тех людей, которые ведут подобные мероприятия. Очень важно, чтобы все работники понимали, что это делается не для галочки, а с целью помочь им стать более компетентными в профессиональной работе. Иногда можно наблюдать ситуацию, когда после прохождения тренинга человек ничего полезного для себя не выносит из этого мероприятия. Все знания, которые ему пытались дать, оседают глубоко в архивах подсознания, и он продолжает работать по старой не самой эффективной схеме. Такого результата тренинга допускать ни в коем случае нельзя ведь вы вкладываете в обучение персонала деньги, которые должны обеспечить более качественную работу, а не просто исчезать в небытие без какого-либо эффекта.

Выделяют следующие *виды корпоративных тренингов:*

1) *Управленческие виды:*

- формирование миссии и разработка стратегий ее реализации;
- на выходе получаем четко сформулированную миссию, которая внутренне принимается и поддерживается всеми участниками тренинга, а также конкретные стратегические планы по ее реализации;
- принятие эффективных решений;
- на выходе получаем готовые решения задач, которые ставились перед участниками, а также выработанный навык принятия решений у участников тренинга;

2) *Тренинги навыков.* Цель этих тренингов – дать конкретный навык для последующего использования в работе или личной жизни. Таких тренингов множество. Прежде всего, сюда относится большинство бизнес-тренингов, где дают различные навыки, которые затем можно будет использовать в своей профессиональной деятельности. Например, сюда относятся навыки продаж, проведения переговоров, ораторское мастерство, тайм менеджмент, коучинг и так далее.

3) *Маркетинговые тренинги:*

- управление маркетингом на предприятии;
- искусство продаж;
- эффективной обратной связи от потребителей;
- эффективной презентации;

- работа с претензиями клиентов;
- изучение потребностей потребителей и другие виды.

Для новых сотрудников наиболее подходящими тренингами является welcome-тренинг.

Welcome-тренинг - вводный курс для новых сотрудников. В рамках адаптационной и вводной программы на начальном этапе проводите своеобразный тренинг, во время которого новички не отрабатывают навыки, а получают вводную информацию. На занятии сотрудников знакомят с культурой, традициями, корпоративной этикой компании.

Методы групповых изменений:

В эту группу методов организационных изменений входит также метод тренинга. Но его применение зависит от концепции изменений и поэтому в структурном отношении тренинги могут быть самыми различными: от адаптационно-мотивационных тренингов до тренингов готовности принятия инноваций. В группу методов групповых изменений относят также:

Лекционный метод. Современная дидактика и особенности социальной деятельности требуют разнообразия классической лекции, потому что она направлена на простое информирование, передача готовых знаний путем монологической формы общения. Лекции занимают существенное место в учебном процессе на всех уровнях образования, хотя их количество резко уменьшилось в учебных планах. В связи с этим от педагога требуется творческое отношение к ним.

Лекция, отвечает современным дидактическим и воспитательным целям, должна формировать интерес и стремление к учению, приблизить учебный процесс к условиям профессиональной деятельности, способствовать обмену знаниями, опытом и чувствами. С этой целью используются определенные приемы и способы активизации классических лекций (лекции-беседы, дуальные лекции и др.).

Кейс-метод (case method), или кейс-стади (case study) — технология бизнес-образования, основой которой является методически организованный процесс анализа конкретных хозяйственных ситуаций, кейсов (ситуационный анализ), в ходе которого у обучаемых развиваются определенные навыки.

Принципы кейс-метода:

Индуктивный подход к обучению: имея определенную базу знаний и опыта, обучающиеся движутся от частного к общему.

Приобретение необходимых в будущей деятельности навыков исследования, анализа и принятия решений, выход на требуемый уровень обобщения.

Формирование умений и навыков мыслительной деятельности. Особое внимание уделяется развитию способности к обучению, умению перерабатывать большие объемы информации.

Классификация кейсов

1. По объему информации:

Полноформатные (гарвардские) кейсы (*harvard-style cases*) - кейсы, в которых представлена полная и всеобъемлющая информация о хозяйственной ситуации. Особенностью гарвардских кейсов является предоставление большого объема излишних сведений, что требует от обучающегося навыков выделения релевантной информации. Обычно объем таких кейсов (без приложений) составляет не менее 1,0 п.л. (24 страницы). Гарвардская технология обучения предполагает, что до 90% обучения в очном классе приходится на разбор кейсов, в то время как теории, понятия и концепции, необходимые для их осознанного разбора, изучаются предварительно.

Мини-кейсы (*mini cases*) - кейсы объемом до 10-15 страниц текста. Как правило, используются в корпоративном обучении.

2. По способу использования:

Иллюстративный (описательный) кейс (*descriptive case*) - профессионально изложенный практический пример, иллюстрация отдельных положений теории, удачных или ошибочных

решений и т.п. Обычно такие кейсы не предназначены для развернутого обсуждения, но их можно использовать для самостоятельного задания, предложив слушателю провести анализ ситуации и дать оценку уже принятых решений.

Учебный кейс (*study case*) - разрабатывается для обсуждения, самостоятельного анализа и поиска, а не для иллюстрации того, как надо или не надо было поступать, или как работает теоретическое положение на практике. Данный тип кейса не предполагает наличия «единственно правильного решения». Наибольшую ценность для этого типа заданий представляют материалы, позволяющие организовать работу по идентификации проблемы и самостоятельному поиску решений.

Дискуссионные методы - вид групповых методов активного обучения, которые основаны на организации коммуникативной среды и общения в виде диалога участников, групповой дискуссии или таких активных методов обучения, как «круглый стол», «мозговой штурм», «анализ определенной сложившейся ситуации».

Метод деловых игр и моделирования. Деловая игра — это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности.

Применение деловых игр позволяет отработать профессиональные навыки участников. Кроме того, это дает возможность оценить:

- уровень владения этими навыками;
- особенности мыслительных процессов (стратегическое, тактическое, аналитическое мышление, умение прогнозировать ситуацию, умение принимать решения и пр.);
- уровень коммуникативных навыков;
- личностные качества участников.

Деловая игра интересна еще и тем, что в ней могут участвовать сотрудники самых разных уровней иерархии, что часто бывает затруднительно *в условиях тренинга*. Благодаря этому, руководство имеет возможность увидеть своих сотрудников «в деле».

Метод проблемного обучения. Проблемное обучение — способ организации деятельности учащихся, который основан на получении информации путем решения теоретических и практических проблем в создающихся в силу этого проблемных ситуациях. Альтернативным проблемному обучению выступает эвристическое обучение.

Проблемная ситуация - это познавательная задача, которая характеризуется противоречием между имеющимися знаниями, умениями, отношениями и предъявляемым требованием.

Теория провозглашает тезис о необходимости стимуляции творческой деятельности учащегося и оказании ему помощи в процессе исследовательской деятельности и определяет способы реализации через формирование и изложение учебного материала специальным образом. Основу теории составляет идея использования творческой деятельности обучающихся посредством постановки проблемно сформулированных заданий и активизации, за счет этого, их познавательного интереса и, в конечном счете, всей познавательной деятельности. Проблемные ситуации могут создаваться на всех этапах процесса обучения: при объяснении, закреплении, контроле.

Проблемная задача - это задача творческого характера, требующая от обучающихся большой инициативности в суждениях, поиска не испытанных ранее путей решения. Она является средством создания проблемной ситуации. В отличие от обычной задачи она представляет собой не просто описание какой-либо ситуации, состоящее из характеристики данных, составляющих условие задачи и указание на неизвестное, которое должно быть раскрыто на основании этих условий. Примером проблемной задачи могут быть задачи на установление причинно-следственных связей, на определение преемственности между фактами, на выявление степени прогрессивности явления и т.д.

Ролевой метод. Ролевая игра – это комплексный методический прием обучения, в котором маленькая группа в форме игрового представления критически рассматривает важную для неё тему, чаще всего социальный конфликт, (диагноз и решение), и при этом участники в защищенной воображаемой ситуации, как в модели реальной ситуации, исполняют роли различных предполагаемых людей или вариации к одной и той же роли, причем происходит критическое рассмотрение комплексности социального поведения, которое имеет гибкое и критическое, то есть компетентно – ролевое отношение к учебной цели.

Дидактическая цель ролевой игры заключается, прежде всего, в способствовании развития компетенции действия, показывая и обосновывая возможности альтернативных действий.

Методическая цель ролевой игры заключается в проигрывании и опытной проверке стратегий решения проблем в конфликтных случаях, а также в осознании и анализе собственного или чужого действия, при необходимости в изменениях точки зрения и поведения.

Прежде всего, стимулируются сопереживание, способности к наблюдению, сотрудничеству и общению с другими людьми, а также к решению проблем для достижения учебной цели. Дидактическая ролевая игра имеет следующие признаки: исходное положение: содержащая конфликт тема, имеющая связь с жизненным миром; систематический учебный процесс; элементы: критика, вариация, смена ролей, обсуждение, анализ; модельная новая конструкция действительности; повторяемость, изменяемость, прозрачность; игроки состоящих из малых групп и наблюдатели - не зрители; гибкое течение игры, никакого предписанного текста.

Различают следующие классификации ролевой игры, но во время проведения применимы смешанные формы:

- спонтанная (тема или ситуация определяется и разрабатывается самими участниками, то есть без указаний руководителя игры; прежде всего, в дошкольном возрасте и на уровне начальной школы в отличие от дидактической, направляемой и управляемой ролевой игры);

- открытая (никакого установленного течения и завершения игры в отличие от закрытой ролевой игры с установленным течением и завершением игры);

- ролевая игра с участие протагониста (один участник в качестве главного актера);

- общественные, сценические игры, имитационные игры.

- *Метод создания команд.* Основные подходы к формированию команды:

1. Целеполагающий. Основной объединяющей силой в этом подходе служат общие цели.

2. Интерперсональный. Эффективная команда складывается на основе личных отношений между её членами.

3. Ролевой. Группа состоит из специалистов, каждый из которых выполняет определённые функции. Чтобы работа коллектива была эффективной, необходима взаимозаменяемость его участников.

4. Проблемно-ориентированный. Этот подход применяется для решения проблемных ситуаций как внутри группы, так и во внешней среде. Проблемы решаются последовательно с помощью фокусировки общего внимания на основной задаче, корректировки отношений в коллективе и соотношения между функциями разных сотрудников.

Что касается методической базы по вопросу создания эффективных команд, можно сказать, что она достаточно широка и разнообразна. В практике менеджмента выработалось множество методов, которые помогают сформировать эффективную рабочую группу. Все эти методы можно разделить на несколько групп на основании общих признаков, в основе которых лежат закономерности командообразования, описанные выше. В частности, это:

- консультационные;

- конструирующие;

- коммуникативные группы методов.

Консультационные методы подразумевают проведение индивидуальных консультаций с целью найти оптимальное решение какой-либо проблемы, мешающей дальнейшему развитию компании.

Конструирующие методы связаны именно с развитием эффективной команды. Члены коллектива становятся активными участниками разработки изменений в организации, которые бы способствовали эффективной командной работе. Конструирующие методы позволяют определить место каждого специалиста в группе и те функции, которые он должен выполнять.

Коммуникативные методы связаны с работой над отношениями между членами одной группы, а также между разными группами. Важность внутригрупповых и межгрупповых отношений трудно переоценить, ведь во многом они определяют, насколько эффективным будет коллективный труд. Коммуникативные методы образования команд применяются для того, чтобы сформировать у работников коммуникативную компетентность.

Вопреки распространённому убеждению, этим качеством должны обладать не только управленцы, консультанты и другие специалисты, основной задачей которых является общение с людьми. Необходимо, чтобы коммуникативная компетентность была развита у всех участников команды – тогда она будет эффективной. Вообще коммуникативная компетентность – это система личных качеств работника, в основе которых лежит качественный опыт взаимодействия с людьми, основанного на знаниях, умениях и навыках делового общения и установления контакта с партнёрами разного уровня.

Один из наиболее актуальных способов создания эффективной команды – это тренинг, направленный на объединение сотрудников. Его можно использовать в следующих случаях:

- когда нужно сделать более эффективной управленческую команду, команду продаж или другую группу, качество работы которой принципиально важно для успеха организации;

- когда внутри уже существующего коллектива возникают проблемы, такие как конкуренция между работниками, несогласованность действий, невозможность вовремя выполнить поставленную задачу;

- когда создаётся новая команда и её участникам необходимо научиться взаимодействовать друг с другом и совместно достигать общих целей (<https://www.gd.ru/articles/9727-effektivnaya-komanda>).

Методы организационных изменений развития, основанные на концепции обучающихся организаций.

В последнее время термин «обучающаяся организация» привлекает все больше внимания со стороны менеджеров компаний, консультантов, преподавателей и исследователей. Понятие «обучающаяся организация» широко используется в теории и практике менеджмента. Оно означает коренные изменения в организационной культуре, позволяющие сделать процесс глубинных организационных изменений устойчивым и необратимым.

В 1990 г. американский ученый П. Сенге положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина», где изложил пять основных понятий, которые нужны организации и ее сотрудникам, чтобы стать обучающейся организацией. П. Сенге определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе».

Определение, которое часто цитируется и, наверное, известно лучше других, было предложено американским исследователем М. Педлером и его коллегами и возникло как результат их исследования обучающейся компании: «Обучающейся является компания, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации».

Обучающаяся организация по сути своей отлична от традиционной. В то время как традиционная организация опирается на власть, обучающаяся полагается на лидерство. Можно перечислить ряд основных различий между ними.

Отличия традиционной организации от обучающейся организации

Традиционная организация	Обучающаяся организация
Статус работника определяет должность и полномочия	Статус проистекает из знаний, умений, навыков
Управленческие решения принимаются на основе прецедентов и правил	Решения могут быть самыми различными в зависимости от оценки конкретной ситуации и ее видения.
Работник рассматривается прежде всего как исполнитель с крайне ограниченными полномочиями по принятию решений	В пределах своих полномочий работник имеет право принимать самостоятельные решения
Конфликты считаются разрушительными, разногласия пресекаются	Дискуссии, разногласия вполне допустимы; отношения внутри организации не носят чрезмерно формального характера
Управление работниками как подчиненными, исполнителями	Управление работниками как партнерами
Сотрудничество между работниками разных подразделений крайне ограничено или вообще не существует	Культивируется дух всеобщего сотрудничества, отношения в коллективе в фокусе внимания

Традиционная организация	Обучающаяся организация
Работники испытывают недостаток сведений и, как следствие, понимания общих целей организации	Цели и задачи организации специально обсуждаются и разъясняются на всех уровнях
Получение информации затруднено, за исключением неформальных каналов, так как она засекречена или недоступна по разным причинам	Коммуникация приветствуется, поддерживается и развивается по всей организации, между отдельными работниками и группами сотрудников

Существует ряд принципов и технологий, составляющих методическую основу обучающейся организации. Так, концепция обучающейся организации базируется на пяти «умениях организации»:

- *мастерство в совершенствовании личности.* Хотя в бизнес приходят энергичные люди, мало кто из них достаточно долго остается на подъеме. Большинство начинают беречь силы и уже к 30-40 годам теряют преданность к делу, чувство личной значимости и воодушевление. Однако лишь немногие компании поощряют своих сотрудников в движении вперед, остальные - имеют неиспользованные, впустую пропадающие ресурсы;

- *интеллектуальные модели.* Модели как стереотипы в отношении различных управленческих ситуаций так же укоренены в нас, как и чисто бытовые. Именно поэтому многие хорошие управленческие идеи так и остаются не воплощенными в жизнь;

- *общее видение.* Многие руководители не придают значения тому, что их личное видение развития организации не понято и не разделяемо всеми сотрудниками. По мнению П. Сенге,

благодаря общему видению люди учатся не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется;

- *групповое обучение*. Однако в данном случае речь идет не только о тренингах или семинарах, но и о свободном обмене мнениями в группах — диалоге. П. Сенге полагает, что именно диалог между сотрудниками приводит к таким прозрениям, которые могут быть абсолютно недоступны для каждого в отдельности;

- *системное мышление*. Без этой дисциплины все остальные умения остаются разрозненными приемами, модной новинкой науки управления. При этом жизненно важно, чтобы все пять умений развивались не по отдельности, а системно.

Обучающаяся организация предполагает, что обучение — не просто накопление знаний, а осмысленное развитие умения их использовать. Есть много мнений относительно свойств, которыми должна обладать организация, чтобы считаться обучающейся.

Американским исследователем М. Педлером также был описан ряд признаков обучающейся организации:

1. *Гибкость в выработке стратегий*. Стратегия рассматривается не как что-то неизменное, однажды заданное и подлежащее к исполнению, но как постоянно меняющиеся, отвечающие на возникающие влияния и обстоятельства процессы.

2. *Сотрудники активно участвуют в разработке стратегий и тактик организации*, то есть в них привносятся идеи, ценности, цели не только высшего руководства, но и всего персонала.

3. *Открытость информации*. Организация открыта для информации извне и столь же легко предоставляет информацию о себе. Для принятия решений используется как внешняя, так и внутренняя информация.

4. *Контроль и учет способствуют развитию организации*. Системы учета и контроля строятся на этом принципе, имеют обучающую функцию.

5. *Подразделения оказывают друг другу услуги в рамках организации*, поставляя и потребляя их для успешной деятельности организации в целом.

6. *Гибкая система поощрений*. Понятие «вознаграждение» понимается шире, чем «оплата труда». При этом вознаграждение зависит от вклада работника в общие результаты, а формы приемлемых вознаграждений определяются коллективным опытом.

7. *Структура организации открывает возможности*: должности не являются чем-то неизбежным, но рассматриваются как условия, варианты для развития и роста, которые достаточно легко могут быть изменены. Могут меняться границы подразделений, регламенты и процедуры.

8. *Сбор и анализ информации о том, что происходит вне и вокруг организации*, входит в обязанности каждого сотрудника в той или иной мере.

9. *Присутствует постоянный обмен опытом с клиентами и партнерами* - организация стремится к совместному обучению и совместным проектам.

10. *Атмосфера способствует обучению*. Сама корпоративная культура в основе своей такова, чтобы поощрять работников к постоянному росту и развитию, при этом признавая его право на ошибки и предоставляя нужный ресурс времени на обучение.

11. *Возможности для саморазвития сотрудников*. Обучение — важнейшая часть карьеры работника, оно планируется и поддерживается.

Обучающиеся организации имеют более высокую конкурентоспособность, так как быстро изменяются и таким образом адаптируются к быстро меняющимся условиям и требованиям рынка. Часто необходимо даже опережающее обучение. При этом обучаться должна вся организация — от дирекции до самых низовых работников, в условиях постоянного прогнозирования будущих условий.

Таким образом, научно-технический прогресс приводит к появлению новых технологий, на основе которых разрабатываются новые виды продукции и услуг. Вокруг новых технологий и продукции формируются новые рынки. Экономика растет и развивается, меняются запросы

потребителей и структура спроса. Наряду с развитием, внутри предприятий происходят самопроизвольные процессы, размывающие структуры и системы управления, нарушающие стандарты процессов, снижающие управляемость. Это происходит под влиянием внешних и внутренних обстоятельств, в результате чего предприятия вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления. Иначе их эффективность в условиях возрастающей конкуренции может быть быстро поставлена под сомнение. Кто успевает опередить конкурентов и первым предложить рынку новые более эффективные управленческие решения, получает дополнительные конкурентные преимущества. Способности управлять изменениями организационной (корпоративной) культуры в таких условиях становятся приоритетными.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите модели организационных изменений на предприятии (по К. Левину, Грейнеру и др.)
2. Назовите этапы моделирования и функции управления изменениями (по мнению Джона П. Коттера).
3. Что такой кейс-стади и каковы принципы кейс-метода.
4. На каком этапе управления изменениями культуры организации происходит изменение символики организации?
5. Известно, что методическая цель ролевой игры заключается в проигрывании и опытной проверке стратегий решения проблем в конфликтных случаях, а также в осознании и анализе собственного или чужого действия, при необходимости в изменениях точки зрения и поведения. Приведите пример ролевой игры.
6. Дидактическая цель ролевой игры заключается, прежде всего, в способствовании развития компетенции действия, показывая и обосновывая возможности альтернативный действий. Приведите пример дидактической цели ролевой игры.
7. Перечислите ряд признаков обучающейся организации, которые выделены американским исследователем М. Педлером. Какие из них, на ваш взгляд, являются самыми важными?
8. Назовите отличия традиционной организации от обучающейся организации.
9. Перечислите методы организационных изменений развития, основанные на концепции обучающихся организаций
10. Опираясь на метод создания команд, перечислите основные подходы к формированию команды.

Список литературы по теме 5:

1. Адилова Н.Ф. Эффективность использования ролевых игр в процессе обучения / Н.Ф. Адилова. - Текст: непосредственный//Молодой ученый. - 2011. - № 12 (35). - Т. 2. - С. 121-124. — URL: <https://moluch.ru/archive/35/3957/> (дата обращения: 18.10.2022).
2. Ашмарина С.И., Герасимов Б.Н. Управление изменениями: учебное пособие. – М.: Рид Групп, 2011. – 208 с.
3. Блинов О.А., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: учебник для бакалавров. – М.: «Дашков и К», 2014. – 304 с.

Тема 6. Методы и способы преодоления сопротивления изменениям

Любые организационные изменения связаны с преодолением сопротивления, которое может иметь различные формы и интенсивность. Без адекватного управления этим процессом сопротивление может возрасти настолько, что полностью блокирует внедрение планируемых инноваций, так что одной из составляющих проведения организационных изменений является преодоление возникающего сопротивления.

Динамика культурных изменений. Культура – достаточно стабильная характеристика фирмы, однако и она рано или поздно меняется.

Изменения корпоративной культуры происходят по двум основным причинам:

1. Естественная эволюция под влиянием изменений внешней и внутренней среды.
2. Сознательное изменение культуры руководителями или другими влиятельными группами, но это сложный и трудоемкий процесс.

Корпоративная культура может изменяться под действием следующих внутренних изменений:

- цели и стратегии фирмы,
- организационная структура,
- смена собственника и руководителя,
- характер труда и работы,
- уровень образования и профессионализма работников,
- смена настроений в коллективе и так далее.

На изменения корпоративной культуры влияют следующие внешние изменения:

- экономические и политические условия,
- изменение состава населения,
- деловая среда,
- научно-технический прогресс и другое.

Изменения основываются на следующих механизмах:

1. *Изменения на стадиях основания и раннего развития* – на этом этапе любая новая организация стремится выделиться из среды и от других организаций. **Такая организация привержена своей культуре, так как:**

- главные создатели еще работают в организации,
- культура организации позволяет находить свой путь во враждебной внешней среде,
- культура рассматривается как защита от тревоги на стадии формирования: изменение культуры связаны с поиском культуры более защитного характера.

2. *Изменения на стадии роста организации:*

- общая эволюция организации, которая включает диверсификацию, усложнение поведения, увеличение уровней профессиональной дифференциации и межличностной интеграции,

- частная эволюция, то есть изменения культуры отдельных частей организации: например, производственная система изменилась в сторону повышения качества деятельности, изменился дизайн фирмы и помещений, так как появляются дополнительные средства.

3. *Изменения на стадии стабилизации* – стабильность и отсутствие развития начинают восприниматься как результат излишней стабильности культуры и для того, чтобы сдвинуть организацию, необходимо перейти на другую культуру. **Это осуществляется за счет:**

- подпитки из наиболее эффективных субкультур. В любой организации существует множество субкультур, и в частности субкультуры новаторов, изобретателей и так далее, которые начинают выходить на первый план,

- структурных изменений в организации: появляются новые подразделения, связанные с маркетингом, проектами и т.д., которые начинают определять многие моменты ее деятельности,

- технико-технологических внедрений. Новые техника и технологии практически всегда требуют другого отношения и поведения.

4. *Изменения на стадии зрелости и возможного упадка организации.* Ухудшение показателей деятельности свидетельствует о том, что прежняя культура становится тормозом эффективной деятельности.

Для изменения культуры используются следующие методы:

- изменения через сторонних менеджеров:

А) приглашение консультантов,

Б) изменение состава руководства,

В) изменения в результате приобретения контрольного пакета другими,

Г) Изменение через слияние с другой фирмой;

- изменения по средствам скандалов и развенчания мифов;

- изменения по средствам навязывания убеждений – поощряется другое поведение и определенные новые взгляды;

- изменения по средствам преобразований: изменение характера приема на работу, оценки персонала, параметров стимулирования и прочего;

- изменения путем реорганизации – наблюдается появление новых подразделений, которые объективно основываются на другой культуре: эти подразделения становятся основой новой организации с новой культурой.

Механизмы изменения культуры

Стадия развития организации	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	1. Инкрементальные изменения путем общей и частной эволюции 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	4. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактор
Зрелость и закат	7. Изменение посредством внедрения «людей со стороны» 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов 9. Управление посредством преобразования 10. Изменение путем навязывания убеждений 11. Разрушение и перерождение

Стадия основания и раннего развития. На первой стадии развития организации, когда она создается и только начинает расти, основной толчок к образованию культуры исходит от основателей и их представлений. Их культурная парадигма укореняется в организации, если той удастся с успехом выполнить свою первичную задачу и выжить. Далее культурная парадигма может рассматриваться как проявление отличительных особенностей компетенции данной организации, основа единства ее членов, «психологический клей», не дающий организации развалиться на части. Основное внимание на этой стадии уделяется вычленению из среды и отделению от других организаций. Организация делает свою культуру ясной, определенной, как можно более интегративной и знакомит с ней всех новых сотрудников (и/или изначально отбирает их по принципу совместимости с культурой).

Что касается отличительных особенностей сферы компетенции, то в молодых компаниях наблюдается большая расположенность, предпочтение определенным бизнес-функциям. В компании это, определенно, инженерия и производство.

Модель Курта Левина. Наибольшее распространение в практике управления изменениями получила модель Курта Левина, согласно которой общая динамика изменений

представляется в виде последовательности стадий «размораживания» – «реконструирования» – «замораживания». Это означает, что невозможно начать проводить изменения в организации сразу, без предварительной подготовки.

«Размораживание» – это разрушение представлений о существующем положении дел в организации как правильном и единственно возможном. На этом этапе создается мотивация к изменению поведения и способа осуществления деятельности, для чего должны произойти три совершенно независимых процесса:

1. Обнаруживаются противоречия и появляется негативная информация о том, что часть целей организации не достигается или некоторые процессы не дают ожидаемого результата.

2. Эта негативная информация адекватно осознается и вызывает беспокойство и/или чувство вины в связи с недостижением целей или неэффективностью деятельности.

3. Обеспечивается достаточная психологическая безопасность, позволяющая сосредоточить усилия на решении проблемы, а не на защите индивидуальности и целостности организации, которые в представлениях работников отождествляются с существующим порядком вещей.

После того, как организация «разморожена», в ней начинается процесс изменения, связанный с пересмотром некоторых правил, концепций, базовых представлений, освоения новых ролевых моделей поведения. Если изменения проведены насильственно, без пересмотра взглядов и убеждений, то через некоторое время все вернется на круги своя.

Завершающим этапом каждого процесса изменений является «замораживание», то есть закрепление нового поведения, убеждений и способа действий, стабилизация нового положения.

Аналогичный подход может быть применен и к изменению культуры компании, однако следует учитывать, что в этом случае необходимо изменять не только ее внешние проявления, относящиеся к внешнему слою культуры – технологии, способы деятельности, образцы поведения, но и элементы, принадлежащие подповерхностному (цели, ценности, убеждения) или даже глубинному (смысл организационных событий и самой деятельности) уровням. В этом случае уровень сопротивления носит системный характер, поскольку культура организации направлена именно на то, чтобы поддерживать стабильное положение, сохранять status quo и обладает свойством самовоспроизводства. Это обстоятельство определяет то особое внимание, которое следует уделять этапу «размораживания» при планировании значительных изменений культуры компании.

Одним из примеров реализации модели К. Левина применительно к корпоративной культуре является предложенная К. Камерон и Р. Куинном следующую последовательность практических шагов:

- диагностика и достижение консенсуса в отношении текущего состояния культуры;
- достижение консенсуса в понимании будущего ее состояния;
- осмысление и детализация результатов, подкрепление построенной картины будущего имеющими символическое значение историями;
- стратегические действия по ускорению изменений;
- разработка плана реализации изменений культуры, вовлекающего в этот процесс всех членов организации.

Управление и условия успешного проведения изменений. Успех преобразований зависит от того, сумеет ли руководство компании убедить сотрудников (а иногда это сотни и тысячи людей) изменить принятые способы работы. Для решения подобных проблем рассмотрим наглядный и несложный в изучении, но эффективный на практике подход, включающий три основные стадии: Определение уровня сложности предстоящих преобразований. Создание условий для проведения успешных изменений. Учет и избегание возможных ошибок. Перед началом проведения изменений необходимо понять, какого уровня сложности преобразования предстоят. Это поможет в будущем не расплывать усилия и ресурсы, и направить их на решение наиболее важных задач. Для этого в 2003 году Колин Прайс (Colin

Price) и Эмили Лоусон (Emily Lawson) предложили следующую типизацию организационных изменений:

Простой уровень — для достижения поставленных целей нет необходимости вносить изменения в работу сотрудников. К этому уровню может относиться продажа непрофильных активов, закрытие неэффективных производств. Средний уровень — когда требуется скорректировать практику работы сотрудников. В этом случае речь может идти об оптимизации процессов, поиска путей сокращения расходов. Обычно такие изменения касаются какого-то одного направления улучшений.

Глубокий уровень — касается культурных преобразований, изменения способов действия всех сотрудников, что возможно только сделать с помощью изменения их взглядов. Изменение мышления сотрудников очень сложная задача для управляющих изменениями. Прежде чем начинать ее решать необходимо убедиться, что исчерпаны все другие возможности для достижения стоящих перед организацией целей. В этом должна помочь предложенная выше типизация предстоящего масштаба изменений.

Проблемы адаптации. Корпоративная адаптация – это способность сотрудника приспосабливаться к новым условиям труда и организационным правилам. Успешность прохождения адаптации определяется реализацией задач организации при соблюдении комфортных условий для работника. Временной промежуток адаптации длительный и требует полной интеграции работника в рабочий процесс.

Адаптация может проходить в двух направлениях – для сотрудников с опытом и без опыта. При этом нельзя сказать, что для сотрудника с опытом работы адаптация будет проходить легче, так как аналогичный опыт работы в другой организации может потребовать корректировки знаний в соответствии с правилами новой организации.

Успешность адаптации сотрудник может почувствовать на себе, как и организация может отметить успехи интеграции сотрудника в рабочий процесс. Зачастую работодатели рассчитывают на то, что в процессе работы сотрудник «втянется» в деятельность, освоится и автоматически станет профессионалом своего дела и душой коллектива, но такие случаи бывают редко. Важно учитывать адаптационный период для нового сотрудника и фокусировать внимание на его успехах.

Заинтересованность работодателя в адаптации сотрудника объясняется тем, что:

Новый сотрудник вместе со всем коллективом заботится о достижении целей организации, эффективно выполняет свою работу самостоятельно, не отвлекает коллег от работы своими вопросами и практически не совершает ошибки в работе.

Работник, который успешно прошёл адаптацию, с большой вероятностью останется работать в организации надолго, так как их кандидатура подверглась конкурсному отбору и пришлась в соответствии с требованиями руководства.

Для самого работника также есть преимущества успешной адаптации, среди которых:

Возможность самостоятельно выполнять свою работу профессионально;

Снижение уровня стресса, переживаний и дискомфорта;

Радость от успехов в работе, положительные эмоции по отношению к новой организации;

Понимание и принятие требований руководства и корпоративной культуры;

Благоприятная обстановка в коллективе.

Механизмы распространения организационной культуры. Для поддержания культуры знаний необходимо проводить обучение персонала по специально разработанным программам для усвоения новых принципов работы. Важное значение в культуре знаний имеет культура взаимодействия с внешней средой. Процесс ее формирования во многих случаях начинается с создания «культуры ощущения среды». Создавая культуру понимания внешней среды в интересах приобретения знаний, необходимо иметь в виду следующие обстоятельства.

Приоритеты. Сбор и распространение относящейся к делу информации и знаний должны стать приоритетом организации, частью ее культуры.

Вовлеченность. Каждый сотрудник должен участвовать в этом процессе. Менеджеры по продажам, рекламе, закупкам, секретарь, любой сотрудник, находящийся в контакте с потребителями, поставщиками, клиентами, конкурентами, может внести существенный вклад и такое участие является обязательным.

Концентрация внимания. Усилие должно быть сконцентрировано. Компании не нужно знать все, что происходит в окружающей среде, но некоторые вещи очень важны. Сотрудникам нужно разъяснить, что они должны знать, какая информация, какие знания относятся к делу и важны для успеха организации, а какие не являются существенными и их можно проигнорировать.

Процесс. Должны внедряться внутренние процессы для обеспечения быстрого и точного распространения соответствующей информации и знаний внутри организации, правильной их интерпретации и поступления к тому, кто уполномочен предпринимать соответствующие действия.

Мотивация. Для мотивации участия сотрудников и оказания им содействия используются материальные и нематериальные стимулы, вознаграждение, признание.

Развитие субкультур. Субкультура — совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации.

Классификация организационных субкультур может проводиться по разным основаниям:

1. По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры в целом можно выделить:

«передовую субкультуру» — как правило, это субкультура центрального аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации;

«неконфликтующую субкультуру», где ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Чаще всего «неконфликтующая» субкультура существует в отдаленных от центра подразделениях организации (территориальных или функциональных). Именно так субъекты организации приспосабливаются к специфике деятельности или местным условиям;

«контркультуру» — носителями этого типа субкультур являются члены организации, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. Как правило, «контркультуры» можно расценивать как выражение недовольства индивидов или групп тем, как центральный управленческий аппарат организации распределяет организационные ресурсы. Не имея возможности открыто противостоять прямым указаниям руководства, носители «контркультуры» выражают несогласие с существующими условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре.

2. По тому, какие подразделения в организации являются носителями той или иной субкультуры, выделяются:

- субкультуры территориальных подразделений организации, например субкультуры национальных представительств международных компаний (во многом обусловленные необходимостью привлекать для работы местный персонал) или филиалы организаций в странах с большой территорией;

- субкультуры различных функциональных подразделений организации.

3. По степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации можно выделить:

- субкультуру топ-менеджмента компании;

- субкультуру руководителей среднего звена;

- субкультуру рядовых сотрудников организации.

В процессе своего развития различные субкультуры определенным образом позиционируются относительно друг друга: они либо изолируются, либо одна субкультура вытесняется другой, более сильной, либо взаимодействуют, налаживая связи и видоизменяясь.

Отсутствие внимания со стороны руководителей организации к различным субкультурам превращает обозначенные различия в противоречия и открытые конфликты, препятствующие эффективной работе и достижению корпоративных целей. Например, часто бывают случаи, когда субкультура одного отдела перевешивает культуру другого и, что еще хуже, культуру организации в целом. Таким образом, из единого организма компании получается несколько подразделений, не имеющих общей системы ценностей и не воспринимающих общих целей руководства.

В качестве одного из методов управления организационной культурой с точки зрения устранения противоречий между отдельными составляющими ее субкультурами можно назвать усиление контактов между носителями разных субкультур (например, этого можно добиться во время обучения сотрудников: если отправлять на учебу сотрудников из разных подразделений, они не только приобретают нужные знания, но и начинают больше общаться между собой).

Феномен субкультур требует к себе внимания со стороны руководителей. Для эффективного управления организацией руководитель должен хорошо представлять, какие субкультуры существуют в его организации, уметь адекватно оценивать влияние, которое они могут оказать на достижение организационных целей, а также управлять ими.

В случае если та или иная субкультура начинает представлять угрозу для функционирования и развития организации, необходимо принятие жестких административных мер по исправлению ситуации: перевод сотрудника, являющегося вдохновителем «контркультуры», в другое подразделение организации и т.п. Чаще всего речь идет не о «примирении», а об устранении субкультур, способных причинить вред организации.

Дефекты культуры организации (организационная патология). В практике организаций возможно устойчивое нарушение их оптимального функционирования, их дисфункция, что принято называть организационной патологией. Организационная патология - это нарушение равновесия, либо какое-то расхождение с идеалом. Патология — это отклонение от нормы, дисфункция организации.

Патологии в строении организаций

1. Господство структуры над функцией. Нередко рост организации приводит к образованию все новых и новых подразделений. Структура компании становится все более многообразной и сложной, согласование действий и процессов между подразделениями — все более затруднительным, требующим больше сил и времени. В результате основные цели организации достигают все труднее и дороже.

Например, в компании существует отдел по стратегическому планированию и инновациям. Данная структурная единица была создана не потому, что компания стала прогрессивна или начала больше заботиться о создании новых продуктов, хотя это и было задекларировано, а потому что необходимо было «пристроить» племянницу генерального директора. Таким образом, компания создала новое структурное подразделение, а инновативную функцию как выполнял отдел маркетинга, так и выполняет.

Или другой пример: согласно структуре, отдел логистики подчиняется директору по производству, а фактически им управляет директор по дистрибуции, однако любое решение руководитель логистики согласовывает сразу с двумя руководителями, тратя на это недели.

2. Автократия подразделений. Имеется в виду замкнутость отделов, служб и подразделений организации на собственных нуждах и задачах, углубленность деятельности в спектре внутренних проблем. При этом происходит существенное ослабление взаимодействия с другими службами, отделами и фирмой в целом. Процессы на стыке отделов разваливаются или совсем приостанавливаются. Это проявляется в сокрытии внутренней информации, в решении собственных проблем, которые наносят ущерб общему делу. Автократия подразделений приводит к дезинтеграции фирмы, разрушению ее целостности. В такой фирме

работники сами признают: «у нас все решают только частные задачи, никого не интересует положение дел в целом».

3. Бюрократия. Здесь имеется в виду патология, при которой степень или спектр возможных решений, которые принимает сотрудник, чрезвычайно сужается. Полномочия приватизируются другими должностями с целью самоутверждения, повышения статуса или иной корысти. Опасность бюрократизации заключается в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой сбора и обработки данных. Информация используется с целью манипулирования и ведения внутренней политики войны в борьбе за организационные ресурсы.

В данном примере имеется в виду только тот уровень бюрократизации, соответствующий конкретной организации, который мешает ей достигать стратегических целей. В организациях, где данный механизм позволяет контролировать процесс достижения целей, это не является патологией.

Сложность данной патологии состоит как раз в том, чтобы вовремя распознать, когда построенные процедуры и системы помогают, а когда вредят бизнесу. Комизм ситуации в том, что еще порой приходится сталкиваться с компаниями, в которых продукцию воруют машинами, а для того чтобы купить три упаковки бумаги, требуется пять подписей, включая коммерческого директора.

4. Конфликт в любой его разновидности является организационной патологией. Вы как консультант иногда занимаетесь разрешением конфликта: через его подавление, через достижение компромисса, интегративную форму разрешения конфликта. Третья форма самая прогрессивная, так как в этом случае берется все прогрессивное от всех конфликтующих сторон. Но необходимо помнить, что конфликт становится патологией, когда он разрушает систему.

5. Неуправляемость. Управляемость — одна из важнейших ценностей организации. Но в реальности добиться стопроцентной управляемости невозможно, поэтому та или иная степень неуправляемости всегда присутствует. Когда же она становится патологичной? Когда несогласованность целей и действий, а также неосуществляемость решений ставит под вопрос достижение целей организацией.

Это очень актуальная патология для отечественных компаний. Проявляется она в следующем: собрались руководители на совещание и приняли решения по целому ряду вопросов. Встречаются через неделю, и выясняется, что из всех решений выполнено только 20%. Если задать вопрос этим руководителям, почему цели не достигнуты, то выяснится много причин, почему это невозможно было сделать.

Данная патология особенно активно развивается в определенном типе корпоративной культуры, в так называемом «загородном клубе», где поощряется не столько результат работы, сколько качество межличностных отношений. То есть, в компаниях, где царит семейная атмосфера, очень сложно требовать, а тем более наказывать за невыполнение, по аналогии с хорошими семьями, в которых не принято конфликтовать.

Следующий момент, который приводит к неуправляемости, - отсутствие системы оперативного управления. Это значит, что если в компании отсутствуют системы планирования, оперативного контроля, согласования и принятия решений, то сотрудник, даже при желании выполнить решение постоянно будет сталкиваться со всевозможными преградами в виде отсутствия четких процедур и систем.

И еще один фактор, способствующий появлению данной патологии, — собственно личность первого лица. Если он сам же не выполняет тех решений, которые были приняты, либо постоянно их переносит, либо вообще отменяет, либо забывает, то тем самым он негласно позволяет делать то же персоналу.

6. Отсутствие ответственности на местах. Вы, наверное, встречались в государственных учреждениях с такой реакцией на ваш вопрос или просьбу: «Это от меня не зависит», «Это меня не касается», «Я не уполномочен», «При чем тут я?». И тогда из-за мелочных вопросов вам необходимо дожидаться свободного времени руководителя, чтобы получить разрешение на ваш

запрос, хотя по сути он является настолько прозрачным и очевидным, что для его решения нет потребности в обсуждении. Мелочные вопросы решаются на вершине организационной пирамиды. Такое происходит не потому, что сотрудники не хотят решать вашу задачу, а из-за того, что у них отсутствуют необходимые полномочия. Подобная ответственность возникает и из-за подбора персонала, не ориентированного на активность и инициативу. Отсутствие ответственности возникает потому, что сотрудники не могут либо не хотят выполнять работу за границами минимально предписанного.

Причины организационных патологий:

Недостаток мотивации.

Неспособность принимать решения.

Расхождения между личностными ценностями и ценностями организации, ее культурой.

Непредвиденные обстоятельства

Роль основателей. Основываясь на своем личном жизненном опыте, своем представлении о роли и месте данной организации в мире, природе человеческих отношений, практике менеджмента и т.д., основатели компании вырабатывают основные принципы ее корпоративной культуры и передают их членам организации при помощи ряда первичных и вторичных механизмов, действующих как скрыто, так и открыто.

Можно выделить следующие пять первичных механизмов:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Роль руководителя в формировании корпоративной культуры. Руководителю коллектива необходимы навыки, умение организовывать деятельность членов коллектива в соответствии с его ролью, умением раскрыть красоту труда, коллективизма, нравственных качеств, формировать эстетическую культуру членов коллектива, создать необходимые условия для эстетизации всех сторон жизни коллектива, стимулировать создание в нем здорового психологического климата. Большую роль в определении корпоративной культуры имеет руководитель, который должен достаточно ясно представлять, что такое культура вообще, и отдельно - корпоративная культура. Его задача - это понимание роли и места личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, предвидении последствий своих решений в культурологическом аспекте. Повышает авторитет руководителя и умение диагностировать причины успеха и неудач, напрямую или косвенно относящихся к культуре корпорации.

Задача руководителя предприятия - рациональная расстановка кадров молодых специалистов, привлечение к участию в выполнении работы, требующей творческого подхода к делу, развитие навыков научно-исследовательского поиска.

Корпоративная культура компании определяется стилем руководства. Существуют различные стили управления компанией: авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный. В зависимости от этапа развития организации, поставленных целей, социально-психологических факторов каждый из них предполагает разработку определенных принципов корпоративной культуры.

Субъективными факторами, влияющими на стиль руководства, являются:

- психофизиологические и личностные особенности подчиненных (возрастные, половые), особенности темперамента, морально-волевые качества, характер, потребности;
- социально-психологические особенности коллектива: морально-психологический климат, сплоченность, подготовленность к работе, ценностно-ориентационное единство, дисциплинированность, уровень общественного мнения;
- психофизиологические и личностные качества руководителя коллектива.

Компетентность руководителя - то качество его личности, которое помогает сознательно производить лучший стиль руководства, опираясь на опыт, знание науки управления, психолого-педагогическую вооруженность, научный и общекультурный кругозор. Осведомленность руководителя с особенностями коллектива, которым он руководит, помогает выбрать стиль руководства, который наиболее лучше соответствует конкретным условиям, в которых работают коллектив и руководитель.

Если в коллективе руководитель придерживается преимущественно *авторитарного стиля руководства*, то это не способствует формированию положительного морально-психологического климата в коллективе. При этом стиле руководитель часто выглядит мрачным и озабоченным, слишком раздраженным. Он резок с людьми. Большинство предписаний - это команды и приказы. Такой руководитель слишком официально обращается с подчиненными, не склонен учитывать мнение коллектива.

Авторитарный стиль руководства может быть оправдан на первой стадии развития, когда только формируется коллектив и его культура. В это время происходит социально-психологическая адаптация работников, то есть активное приспособление к условиям жизни в новом коллективе, усвоение элементарных требований, норм и традиций. При авторитарном стиле руководства в коллективе отсутствует доверие и повышенная конфликтность, что не способствует формированию корпоративной культуры.

Когда в коллективе преобладает *демократический стиль руководства*, то руководитель адекватно относится к персоналу, он самокритичен. Такой стиль руководства уместен на второй стадии формирования коллектива, в это время работники более самостоятельны в решении групповых проблем. Главный признак этого стиля - постоянный контакт с людьми, склонность к делегированию власти; доверие к подчиненным и предоставление им самостоятельности. В таком коллективе преобладает деликатность, терпимость в отношении друг к другу, общительность, отсутствие конфликтов, творческое отношение к делу. Все эти факторы способствуют развитию корпоративной культуры. Среди показателей, характеризующих корпоративную культуру, является обобщенный параметр «качество трудовой жизни». Он отражает восприятие людьми условий труда и жизни в организации: удовлетворенность трудом, стимулированием, управлением, пребыванием в коллективе, наличием чувства безопасности, уверенности работников и т.п. Этот показатель возможен при преимущественно демократическом стиле руководства.

При *либеральном стиле* руководитель недостаточно активен, опасается конфликтов, избегает ответственности. Руководитель легко соглашается с мнением подчиненных. В коллективе обязанности не распределены, наказания и поощрения являются субъективными, основываются на внешних впечатлениях, а не на глубоком анализе. Такой руководитель постоянно находится в состоянии неуверенности, а в коллективе могут возникать непредвиденные ситуации и конфликты. Все это не способствует формированию благоприятного климата в коллективе и формированию корпоративной культуры. Чтобы целенаправленно влиять на развитие и сплочение коллектива, руководителю важно овладеть принципами его организации и воспитания, умело их использовать. Руководитель выиграет, если возьмет на вооружение идею оптимистического духа в коллективе, в котором мажорный тон задает руководитель, который должен обладать настроением, мимикой, жестами, голосом. Нельзя стремиться к фальшивому (ложному) авторитету руководителя.

Руководитель стилем своей работы, личным поведением, отношением к работникам прямо или косвенно влияет на формирование того или иного морально-психологического климата в коллективе. Чтобы это влияние было положительным, руководителю должны быть присущи следующие качества: четкая идейная позиция, принципиальность, деловитость, чуткость, внимательность, высокая культура общения, вежливость в сочетании с тактичной требовательностью. Наличие этих качеств у руководителя будет способствовать формированию корпоративной культуры организации.

Успех любой организации зависит от организаторских способностей руководителя. К ним относятся:

- коммуникативность, эффективный и быстрый контакт с подчиненными, умение верно оценивать, кто чего стоит, кто что может;
- оперативность, быстрая и точная оценка ситуации, выбор верного решения;
- изобретательность, поиск новых путей, методов и средств воздействия на подчиненных;
- авангардность, умение сплотить коллектив, увлечь его конкретными делами, успешно вести за собой.

Руководитель должен уметь определить ведущие качества личности, ее психологическое состояние, а это требует от него наблюдательности, конструктивного мышления. Он должен уметь прогнозировать перспективы развития личности каждого члена коллектива и моделировать будущее коллектива и каждого его члена. Необходимо отметить такую способность, как влияние, то есть, умение убеждать, внушать мысли и правила поведения. Организаторские способности руководителя зависят от его характера, прежде уравновешенности, общительности, живости.

Типы реакции на проводимые изменения (по В. Ньюстрому, К. Девису). Типы поведения сотрудников: функциональное, дисфункциональное. Под поведением понимается совокупность рациональных и иррациональных действий и поступков людей, находящихся под воздействием личностных и ситуационных факторов и имеющих цель приспособления к среде. Иными словами, поведение есть форма реакции индивида на внешние и внутренние раздражители.

Основные типы поведения работников в организации.

1. Поведение может быть деловым (официальным и неофициальным) и межличностным. Первое определяет результативность деятельности организации; второе – морально-психологический климат в ней.

Особенности делового поведения:

- функциональная определенность (каждый должен знать, что делать);
- ограниченность определенными временными рамками;
- преобладание сознательного начала и возможность саморегулирования.

2. Поведение может рассматриваться как индивидуальное (когда члены организации действуют разрозненно) или коллективное (все заодно).

3. Поведение может быть управленческим и исполнительским.

4. Поведение бывает пассивным или активным. Последнее, в свою очередь, можно рассматривать как агрессивное.

При пассивном поведении человек не уверен, не хочет брать на себя инициативу и ответственность, уступает давлению окружающих, забывает о своей выгоде и поэтому редко помогает достигать целей. Тем не менее, многие люди выбирают этот тип поведения, поскольку оно менее рискованное, позволяет не попадать в сложные ситуации.

При агрессивном поведении человек, наоборот, навязывает свое мнение окружающим, требует от них действий в свою пользу, принимает за них решения и т.д. Его враждебность и непредсказуемость вызывают у тех, на кого они направлены, неуверенность в себе, страх, потребность защищаться. Такое поведение до определенных пределов помогает достичь целей, но отбивает у окружающих желание сотрудничать.

В зависимости от **степени осознания** человеком факторов, влияющих на его поступки, и контроля над ними различаются следующие типы поведения:

1) **реактивный** – автоматические неосознанные действия в ответ на изменение внешней ситуации. Такой тип поведения возникает при решении простых повторяющихся задач;

2) **инстинктивный** – ситуация осознается, но действия не контролируются волей (паническое бегство при возникновении опасности);

3) **эмоциональный** – ситуация осознается и доступна волевому контролю, но последний отсутствует из-за нежелания субъекта;

4) **свободный целенаправленный** – человек полностью осознает ситуацию и контролирует свое поведение.

Трудовое поведение человека может быть трех типов. Каждый из них характеризуется:

- 1) мотивами;
- 2) пониманием его необходимости;
- 3) волей к труду.

Для одних людей трудовое поведение является вынужденным, внешне навязанным, что обусловлено непониманием его важности и необходимости, отсутствием навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинения воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Работник тяготится таким положением, противится распоряжениям, снижает производительность.

Для других – трудовое поведение приносит определенное удовлетворение. У руководителей это связано с возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения. Подчиненные же освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, что также облегчает жизнь.

Наконец, для третьих руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга. В этом случае эти люди имеют по-настоящему активный, творческий характер, эффективны, результативны. Осознанное подчинение предполагает, что работник понимает свои функции и задачи, необходимость их координации с другими и действий руководителя.

С точки зрения последствий для выполняемой работы (окружающих) поведение может быть **позитивным** или **негативным**. Негатив нужно решительно подавлять в зародыше, но при этом помогать исправляться и использовать сильные стороны там, где это дает хорошие результаты.

В процессе трудовой деятельности в зависимости от особенностей взаимодействия люди подразделяются:

- на лидеров, которые решают задачу, лишь подчиняя себе других;
- индивидуалистов, пытающихся решить задачу в одиночку;
- приспособленцев, умеющих приспособливаться, применять к обстоятельствам свои взгляды, убеждения;
- коллективистов, стремящихся решить задачу совместно.

К индивидуальным особенностям человека, влияющим на его поведение, можно отнести:

1) качества личности: направленность, психологический темперамент, тип способностей (так, лица, обладающие интерсоциальными способностями, коммуникабельны, а аналитическими – обычно замкнуты), характер;

2) установки, ценности, уровень притязаний, интересы, позицию, принципы, желание произвести благоприятное впечатление, привычки и др.;

3) психологические состояния и процессы в данный момент (например, восприятие, настроение);

4) сознательный расчет.

Виды сопротивления организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Виды, формы и стадии сопротивления изменениям. Сопротивление изменениям может оказывать как один человек, так и целая группа. Человек сопротивляется изменениям тогда, когда его лишают чувства безопасности, стабильности, когда под угрозу попадают его позиция и роль в организации. Реакция группы на изменения состоит из совокупности убеждений ее членов. Однако для групп характерны стабильность и постоянство, что значительно больше, чем личные качества отдельных людей. Так, убедить или устранить человека, оказывающего наибольшее сопротивление, значительно легче, чем изменить культуру группы или лишить ее власти. Группа будет сопротивляться изменениям прямо пропорционально тому, в какой степени они:

- угрожают власти группы;
- нарушают утвержденные ценности и нормы;
- базируются на неуместной информации;
- основаны на модели, отличающейся от принятого в группе мировоззрения.

Различают следующие *формы* сопротивления изменениям в организации:

1) *в зависимости от организационного уровня:*

- а) сопротивление на уровне индивида (индивидуальный уровень);
- б) сопротивление на уровне группы (групповой уровень);
- в) сопротивление на уровне организации (организационный уровень);

2) *в зависимости от характера:*

- а) жесткое и гибкое сопротивление;
- б) ситуативное и хроническое сопротивление;

3) *в зависимости от силы и интенсивности:*

- а) пассивное сопротивление – форма более или менее скрытого неприятия изменений, выраженная в снижении продуктивности или желании сменить место работы,
- б) активное – форма открытого выступления против перестройки (в виде забастовки, явного уклонения от внедрения нововведений и т.д.).

Индивидуальное сопротивление можно разделить на три подвиды: логическое, психологическое, социологическое.

Логическое сопротивление – это несогласие сотрудников с затратами, фактами, доказательствами, логикой. Этот вид сопротивления возникает потому, что нужно реально потратить много времени и усилий на адаптацию к изменениям, например, на освоение новых должностных инструкций.

Психологическое сопротивление основано на эмоциях, ощущениях, установках. Так, люди боятся неизвестности, не доверяют своему руководству, чувствуют угрозу своей безопасности, ощущению самоуважения и т.д.

Социологическое сопротивление – это результат вызова, который бросают изменения групповым интересам, ценностям, нормам, личному статусу работника в определенной группе или организации в целом.

Индивидуальное сопротивление обычно выражается в следующем:

- *несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям* – достаточно часто организационные изменения приводят к повышению требований к квалификации персонала и качеству исполнения должностных обязанностей. Работник, не имеющий достаточной квалификации, пытается работать по-старому или делает работу медленно и некачественно, что препятствует успешному осуществлению изменений. Такое несоответствие квалификации персонала измененным требованиям может быть обнаружено с помощью аттестации персонала или установлено по фактическим результатам труда. Наиболее точную информацию дает комплексная оценка, по результатам которой может быть принято решение о необходимости замены работника, его профессионального обучения или ротации (горизонтальной или вертикальной);

- *страхи перед новым и неизвестным* – люди привыкают к определенным шаблонам поведения, стереотипам мышления. Любые изменения требуют готовности отказаться от старого и привычного, сделать шаг в новое и неизведанное. Отдельные люди являются настолько консервативными, что по своей природе оказываются неспособными приспособиваться к изменениям;

- *страх потерять рабочее место* – может быть связан как с осознанием собственной профессиональной некомпетентности, так и со слухами о том, что изменения вызваны кризисом и большими проблемами в организации;

опасения потерять привычные социальные контакты – организационные изменения могут сопровождаться трансформацией схем взаимодействия, перестройкой организационной

структуры управления, ликвидацией отдельных должностных уровней, что в результате приводит к смене социальных отношений, утраты или сокращения круга общения.

Американские профессора Джон Коттер и Лаура Шлезингер причинами сопротивления изменениям на индивидуальном уровне называют:

- *узкособственнический интерес* – желание не утратить что-то ценное: положение, власть, материальную выгоду, комфорт, привычную обстановку, политическое преимущество, неформальные связи и т.д.;

- *непонимание и недостаток доверия* – обычно это происходит, если недостаточно усилий было приложено и потрачено времени на установление взаимоотношений с теми, кого коснется изменение, и/или если эти изменения не были вовремя адекватно разъяснены и убедительно аргументированы руководством;

- *низкая терпимость к изменениям* – люди по своей природе, возрасту и мировоззрению имеют разную степень готовности к изменениям. Для некоторых даже незначительное нарушение обычных организационных связей означает кризис, и понадобятся чрезмерные затраты энергии на приспособление к новым условиям. Одни работники противятся необходимости прохождения профессионального обучения, другие оказывают сопротивление требованиям выполнять навязанные им нормы поведения и т.д.;

- *разная оценка ситуации* – вероятно, это менее эмоциональная причина, чем другие, и сопротивление возникает из-за того, что люди по разным субъективным и объективным причинам не могут понять выгоды, связанные с изменениями или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации.

Групповое и организационное сопротивление имеют три подвиды:

1) *сопротивление передаче полномочий* – организационные изменения неизбежно изменяют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к изменению части управленческой команды. Управленцы, теряющие свои полномочия, прикладывают все усилия, используют свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такой трансформации;

2) *инертность сложных организационных систем* – организация является сложным социальным организмом, в котором все процессы взаимосвязаны. Изменения одного элемента приводят к общим изменениям системы. Чем большей является организация, тем сложнее осуществить процесс преобразований. Старые нормы, традиции долгое время продолжают оказывать влияние на работников через инерцию корпоративной культуры организации;

3) *сопротивление изменениям, навязанные внешними консультантами* – очень часто внешние советы и рекомендации могут быть не услышаны по целому ряду причин: страх потери полномочий, привычка опираться на старые, проверенные временем шаблоны, уверенность в собственной непогрешимости, необходимость отвлечения ресурсов (финансовых, временных, человеческих). Поэтому в большинстве организации начинают изменения только тогда, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или умереть.

Среди причин сопротивления изменениям на групповом и организационном уровнях выделяют технические, политические и культурологические. *Технические причины сопротивления* связаны со способами объединения человеческих и технических ресурсов в организации, а именно:

- *отсутствие достаточных ресурсов и коммуникаций для осуществления нововведений* – такая ситуация наиболее часто возникает в том случае, когда руководство организации, планируя проведение изменений, переоценивает свои потенциальные возможности. В результате руководители нижних уровней управления, зная реальную картину, оказывают сопротивление;

- *внутреннее разъединение организации* – причинами разъединения могут быть: социальные конфликты между отдельными группами в организации; культурные отличия (разные ценности, принятые нормы и т.д.); неправильная и необдуманная позиция

руководителей; отсутствие идентификации с коллективами организации и т.д. Все это может вызвать сопротивление изменениям у отдельных групп;

- *невозможность прогнозирования результата или страх перед неизвестностью* – нередко члены организации просто не видят перспектив и возможностей для внедрения изменений, и потому у них возникает чувство неминуемого провала или негативных последствий, в связи с чем они стараются идеализировать существующее состояние организации и сопротивляются любым нововведениям;

- *отсутствие планов, неясность целей* – эту группу причин можно рассматривать как отдельный вид страха перед неизвестным результатом. Неопределенность целей и отсутствие четкого плана действий порождает у работников иллюзию неосуществимости и нецелесообразности внедряемых изменений;

- *отсутствие лидеров* – создание целостного видения организации зависит от активности и дееспособности лидеров команд. Именно они подсказывают, направляют действия людей и способствуют внедрению изменений. Отсутствие, безынициативность или психологическая нестойкость лидера тормозят нововведения и способствуют сопротивлению организационным изменениям;

- *сокращение расходов* – сопротивление изменениям может значительно усилиться в том случае, если организация находится на гребне успеха и ее операционные расходы постепенно сокращаются. В этой ситуации у членов организации возникает резонный вопрос: зачем что-то менять, когда организация работает достаточно успешно? Эта причина является одним из наиболее серьезных оснований для сопротивления изменениям. В случае длительной успешной деятельности у работников вырабатывается привычка и им психологически сложно столкнуться с неопределенностью;

- *отсутствие системы обучения и консультирования* – непрерывное обновление системы управления и технологий производства требует от руководства обязательного создания адекватной действенной системы профессионального обучения и консультирования персонала, поскольку без этого невозможна полная социализация индивидов относительно нововведений. В случае отсутствия такой системы сопротивление изменениям является практически неизбежным.

Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при осуществлении структурных и культурологических изменений в организации. В случае масштабных организационных изменений перед руководителями разных уровней всегда возникает вопрос: кто и в какой степени будет привлечен к принятию сложных управленческих решений в новой ситуации. От конкретного ответа на данный вопрос напрямую зависит личное отношение каждого из руководителей к изменениям. При этом сопротивление может возникнуть по причинам:

- *угроза влиятельным статусам, возможность потери авторитета* – очень часто нововведения связаны со структурными изменениями, в результате чего отдельный менеджер может занять низшую ступеньку в общей иерархии управления. Кроме того, внедренные нововведения могут привести к изменению характера отношений между руководителями и подчиненными, что также может восприниматься болезненно и вызывать сопротивление изменениям;

- *возможность критики руководителей* – в ходе изменений нередко критикуются прежние способы организации производственного процесса, методы управления и контроля. Учитывая возможность такой критики и опасаясь ее последствий, менеджеры разных уровней стараются избегать нововведений, доказывая преимущества проверенного временем способа действий;

- *изменение содержания процесса принятия решений* – серьезным барьером для руководителя может стать внедрение новых способов и инструментов управленческих действий. Каждый руководитель стремится максимально стандартизировать и упростить процесс принятия решений, а при внедрении изменений приходится сталкиваться с новыми

процедурами, которые могут быть весьма сложными. В связи с этим до момента полной адаптации руководителя к новым условиям он может сопротивляться этим нововведениям;

- *изменение форм властного воздействия* – при организационных изменениях у руководителей может возникнуть необходимость трансформации формы властного воздействия и стиля руководства. Например, руководитель до проведения изменений ориентировался на власть принуждения (авторитарный стиль), но при изменении ситуации он вынужден применять информационную власть (консультативный стиль), референтную власть или власть эксперта (групповой стиль). Чаще всего руководство организации не готово к революционной трансформации формы властного воздействия, и необходимо определенное время для адаптации к новым условиям. Обычно именно в этот период может наблюдаться сопротивление изменениям.

Культурологические причины сопротивления изменениям связаны с трансформацией ценностных ориентаций и социальных норм, действующих в организации. Основными причинами такого сопротивления могут быть:

- *влияние прежних ценностей* – поскольку каждый член организации ориентирован на личную матрицу ценностей, любое вмешательство извне может привести к явному или неявному отторжению новых ценностей, причем сила инерции привязанности достаточно велика. Так, если работники были ориентированы в своих действиях только на мнение руководителя, а в новых условиях им приходится полагаться на свое мнение или мнение коллег, то это значительно меняет их ценностные ориентации. Однако члены организации не могут сразу изменить свое поведение и становятся беспомощными перед неопределенностью, вследствие чего возникает сопротивление изменениям;

- *возвращение к традициям* – чем старше человек, тем больше он убежден, что раньше жизнь была значительно лучше. Это обычное явление, основанное на привычках и стереотипах, которые облегчают людям ориентацию в их социальном окружении. Однако полезные людям привычки и обычаи могут оказаться ненужными и даже вредными в новых условиях;

- *действие нормативного контроля* – нормы жизнедеятельности организации воспринимаются работниками и трансформируются таким образом, чтобы стать наиболее удобными, привычными. Степень соблюдения норм определяется на базе рычагов неформального контроля, и членам организации психологически трудно их выполнять. В соответствии с этим любые новые нормы считаются отклонениями, против которых направлены санкции социального контроля, из-за чего и возникает сопротивление изменениям.

Психологическими причинами сопротивления изменениям в организации на *групповом* и *организационном* уровнях также могут быть:

- *давление со стороны коллег* – очень легко попасть под влияние коллег, которые оказывают сопротивление изменениям, особенно, когда отсутствует достоверная информация и распространяются слухи. Даже если сначала сопротивление изменениям на индивидуальном уровне является достаточно слабым, оно может многократно усилиться, если люди собираются в группы и переубеждают друг друга в том, что изменения составляют для них реальную угрозу;

- *усталость от изменений* – изменения становятся фактом жизни организаций и поэтому неудивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом «изменение ради изменения». Даже те специалисты, которые были полностью вовлеченными в процесс изменений, постепенно теряют интерес и преданность новым преобразованиям, если они постоянно сменяют друг друга. Чаще всего это приводит к сопротивлению в пассивной форме, сопровождается нежеланием способствовать достижению успеха изменений. В этом случае более активная и радикальная форма сопротивления изменениям проявляется в желании избавиться от инициаторов внедрения изменений;

- *предыдущий неудачный опыт проведения изменений* – если работники определенным образом пострадали от ранее осуществленных изменений, то, скорее всего, они отнесутся с

недоверием к дальнейшим предложениям о возможных трансформациях и будут оказывать им сопротивление.

Типология ролевых позиции агентов изменений. По отношению к любым социальным изменениям всегда проявляются значительные индивидуальные различия как между людьми, так и между различными группами. Известный советский психолог Анатолий Лактионович Журавлев выделил различные социально-экономические типы работников по их отношению к организационно-экономическим нововведениям в зависимости от интенсивности проявления трех психологических компонентов:

- психологической готовности к нововведениям (мотивационная компонента);
- подготовленности к жизнедеятельности в новых условиях (достаточность знаний, умений, опыта, навыков);
- реальной активности (действия, поступки, деятельность).

Несмотря на такое незначительное количество компонентов, они достаточно полно указывают на те элементы, которые должны присутствовать в характере и поведении людей, связанных с изменениями. Важно, чтобы персонал был изначально склонен к переменам. Для этого необходимо провести значительную работу, а перед самым использованием необходима дополнительная подготовка, потому что любая допущенная ошибка может привести к неожиданным последствиям. Именно поэтому крайне важно выявить имеющиеся в коллективе социально-психологические типы людей, что позволит значительно облегчить саму подготовку к изменениям.

Различные сочетания желаний, знаний и действий позволили осуществить типизацию работников по следующим социально-психологическим типам:

«активные реформаторы» – желают экономических изменений, умеют работать в новых условиях и активно влиять на реформы;

«пассивные реформаторы» – желают, умеют, но не действуют;

«имеющие пассивно положительное отношение к переменам» – в основном желают изменений, однако не умеют и не действуют;

«преодолевающие себя» – умеют и действуют, однако не желают изменений;

«неэффективные» – желают и действуют, однако не умеют;

«ожидающие» – умеют, однако не желают и не действуют;

«незрячие исполнители» – четко выраженного желания нет, не умеют, однако действуют в направлении изменений с помощью других;

«пассивные противники» – не желают, не умеют и не действуют;

«активные противники» – не желают, не умеют и активно сопротивляются изменениям.

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно стремиться установить тот тип реакции на изменения, который будет наблюдаться в организации, спрогнозировать, кто из ее сотрудников займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех других секторов матрицы типов реакции персонала на изменения.

Методы к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый. Выделяют четыре подхода И. Ансоффа

1. *Принудительное управление переменами* — метод введения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента. Такой подход должен использоваться в тех случаях, когда руководство испытывает дефицит времени. Чтобы принудительные изменения были более эффективными необходимо:

- провести диагностику поведения сотрудников и рабочих групп, чтобы определить потенциальные источники сопротивления;
- сосредоточить в своих руках достаточные властные полномочия, что позволит провести необходимые изменения;
- следить за появлением самых незначительных признаков сопротивления;

- после изменения стратегии контролировать ее реализацию, пока изменения не приживутся в компании.

К достоинствам этого метода относится быстрота перемен, к недостаткам — сильное сопротивление.

2. *Адаптивные изменения* — осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых во времени. Однако степень позитивных воздействий, которая при этом требуется, будет соответственно ниже. Сторонниками постепенных преобразований, как правило, выступают менеджеры среднего и нижнего управленческих звеньев. Конфликты разрешаются нахождением компромисса или заключением сделок. Адаптивные изменения позволяют осуществить перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена. Достоинство адаптивного метода — несущественное сопротивление, недостаток — перемены осуществляются медленно.

3. *Кризисное управление* — в случае возникновения кризиса поведенческое сопротивление сотрудников сменяется поддержкой реформ. Однако в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководство организации испытывает нехватку времени. Поэтому первая задача высшего руководства — предотвращение паники и быстрые эффективные преобразования. Но как только организация выходит из кризиса, руководство сталкивается с быстрым возрождением сопротивления, которое проявляется уже на ранних стадиях «выздоровления».

4. *Метод «аккордеона», или управляемого сопротивления* — подход, приемлемый в условиях умеренной срочности, но приносящий положительный эффект за определенный интервал времени, величина которого задается внешними условиями.

Основные характеристики данного метода:

- применим в условиях умеренной срочности, когда в распоряжении компании достаточно времени, чтобы не прибегать к принудительному методу, однако для реализации адаптивного метода его не хватает;

- длительность проведения изменений определяется имеющимся временем. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда в распоряжении руководства имеется резерв времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство «растягиваться» и «сокращаться» дало название — метод «аккордеона»;

- основывается на использовании модульного подхода: процесс планирования подразделяется на модули, в конце каждого из которых определяется очередность реализации новых проектов;

- отходит от общепринятой идеи о последовательности планирования и реализации проектов. Напротив, эти два процесса идут параллельно;

- сопротивление минимизируется в самом начале и контролируется на протяжении всего отрезка времени, отведенного для преобразований.

Основной недостаток данного метода — высокая в сравнении с любым из экстремальных подходов сложность. Более того, метод требует постоянного внимания со стороны высшего руководства. Его главное преимущество в том, что возможно найти компромисс между уменьшением сопротивления и использованием власти, не забывая при этом о временных ограничениях.

Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации: передача информации, привлечение подчиненных к принятию решения, переговоры, обсуждение договоренностей.

Метод участия и привлечения обуславливает необходимость как можно раннего привлечения к процессу изменений потенциальных противников, что впоследствии позволит избежать сопротивления с их стороны. Иногда применение приема приводит к противоположному результату, что дает основание отдельным руководителям подвергать метод критике и не использовать предварительное информирование на практике.

Метод помощи и поддержки обуславливает необходимость оказывать помощь, материальную и моральную поддержку в виде «доброе слово», благодарности, денежной премии, льгот сотрудникам, принимающих активное участие в развитии организации. Оказание помощи и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство людей. Во всех случаях данный прием повышает заинтересованность работника в изменениях, способствует росту производительности труда.

Метод переговоров и соглашений обуславливает необходимость проведения переговоров и предоставления противникам изменений дополнительных стимулов (например, повышение заработной платы, предоставление особых льгот и т.д.). Такой метод не должен иметь широкое распространение, так как менеджер может стать объектом шантажа со стороны исполнителей.

Метод манипуляции и кооптации обуславливает целесообразность в некоторых ситуациях осуществления определенных манипуляций, то есть выборочного использования информации и сознательного изложения событий в определенном порядке, выгодном для инициатора изменений. Одной из наиболее распространенных форм манипуляции является кооптация лица, предполагающая предоставление сотруднику желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива заключается в предоставлении одному из его лидеров ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки со стороны отдельных сотрудников или их группы. Злоупотреблять манипуляцией крайне нежелательно, поскольку в определенных случаях она может вызвать негативную реакцию работников вплоть до разрыва отношений с инициатором изменений.

Метод явного и неявного принуждения обуславливает возможность преодоления сопротивления через принуждение. Руководители требуют от подчиненных смириться с изменениями, используя такие инструменты воздействия, как явная или скрытая угроза увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу, потеря льгот, возможности служебного продвижения и т.д. Так же, как и манипуляция, использование принуждения – это рискованный процесс, потому что люди всегда препятствуют навязанным извне изменениям. Однако в отдельных ситуациях оно может быть единственным эффективным методом нейтрализации противодействия изменениям.

Все имеющиеся методы преодоления сопротивления изменениям можно разделить на четыре комплексные группы:

1) *принудительный метод проведения организационных изменений* – обуславливает использование силы для преодоления сопротивления. Это процесс достаточно затратный и нежелательный в социальном плане, однако он дает преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени. При этом, когда природа сопротивления установлена, открыто использовать силу нет необходимости.

Основными сложностями при использовании метода являются: отсутствие до начала внедрения изменений базы, обеспечивающей их осуществление, в результате чего значительно возрастает риск неудачи; неспособность предвидеть источники и силу сопротивления; неспособность устранить причину сопротивления; игнорирование рекомендаций по внедрению изменений; непонимание необходимости повышать компетентность и строить новый управленческий потенциал. Для повышения эффективности метода необходимо проводить мониторинг настроений персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или поддержки изменений;

2) *метод адаптивных изменений* – стратегические изменения осуществляются путем постепенных незначительных преобразований в течение длительного времени под руководством менеджеров среднего звена. Возникающие конфликты решаются путем компромиссов, соглашений и перемещений в руководстве. Метод дает возможность внедрения изменений, когда у их сторонников нет административной власти, но есть сильная мотивация к реализации нововведений, сформирован соответствующий образ мышления. Метод полезен

при том состоянии внешней среды, когда опасность и благоприятные возможности легко предвидеть, поэтому особой срочности в принятии мер нет. Неэффективен в случае чрезвычайных событий во внешней среде;

3) *управление кризисной ситуацией* – администрация находится в кризисной ситуации, изменения во внешней среде угрожают ее существованию, наблюдается полное отсутствие времени на реагирование. Тогда сопротивление изменениям обычно уступает место поддержке. В этой ситуации первоочередной задачей является не борьба с неприятием, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления. Когда кризис преодолен, руководители должны сделать попытку убедить персонал в неизбежности кризиса и принятии мер; готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит; до настоящего кризиса создать искусственный, выдуманный, преимуществом чего является снижение сопротивления, формирование поддержки решений, что значительно увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации;

4) *управление сопротивлением* – метод реализуется в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С ростом срочности метод приближается по смыслу к принудительному, а при сокращении срочности – к методу адаптивных изменений. Это свойство приобретает благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования делится на этапы, в конце каждого из которых осуществляется реализация определенной программы внедрения. Сопротивление минимально и контролируется с помощью разработки «стартовой площадки». Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения.

Сопротивление изменениям находится под контролем в течение всего процесса изменений. Метод является эффективным, когда спонтанные явления во внешней среде не единичны, а от администрации требуется создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения. Недостатком метода является его сложность и требование к постоянному вниманию со стороны руководства, а специалисты, занятые внедрением метода, должны планировать свои действия в сложно прогнозируемых ситуациях.

Таким образом, контент темы «Методы и способы преодоления сопротивления изменениям» сложный. Но для понимания его, материал представлен в систематизированном виде, что будет способствовать его освоению в рамках всего модуля «Управление изменениями корпоративной культуры».

Вопросы для самопроверки:

1. Перечислите виды сопротивлений организационным изменениям: логическое, психологическое, социологическое. Приведите конкретные примеры каждого вида сопротивления.

2. Перечислите формы и стадии сопротивления изменениям. На конкретных примерах покажите формы и стадии сопротивления изменениям.

3. Известный советский психолог Анатолий Лактионович Журавлев выделил различные социально-экономические типы работников по их отношению к организационно-экономическим нововведениям в зависимости от интенсивности проявления трех психологических компонентов. Приведите примеры этих типов работников. Какой из данных типов чаще всего встречается в вашей компании.

4. Раскройте смысл каждого метода к управлению изменениями: принудительный, адаптивный, кризисный, управляемый.

5. Приведите конкретный пример метода помощи и поддержки сотрудников. Как этот метод повышает заинтересованность работника в изменениях, способствует ли росту производительности труда?

6. Перечислите методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление в организации.

7. Как часто можно использовать метод переговоров и соглашений для устранения сопротивления в организации?

8. Перечислите имеющиеся методы преодоления сопротивления изменениям корпоративной культуры.

9. Укажите ряд сложностей при использовании принудительного метода проведения организационных изменений корпоративной культуры

10. Что является недостатком применения метода управления сопротивлением?

Решение практических задач для самоконтроля знаний по модулю 3:

1. Учредители компании своевременно не довели до сознания сотрудников философию компании. Такое положение дел крайне негативно сказалось на формировании лояльности сотрудников и текучести кадров. Что такое философия организации:

+ : философия организации – это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации

- : источник сопротивления переменам в силу устойчивого стремления членов организации следовать усвоенным нормам и ценностям, присущим данной культуре

- : обновление (пересмотр) должностных инструкций служащих, с точки зрения подчинённости и контактов

- : введение новой техники и технологии

- : изменение в корпоративной структуре

- : увольнение рабочих

- : расширение обязанностей;

- : новая система оплаты труда;

- : переход на другой режим работы

2. В компании Р процесс бизнес-моделирования западает. На этапе контроля, корректировки и оценки изменений руководитель придерживается того, что на данном (завершающем) этапе внедрения изменений, важно не останавливаясь на достигнутом, следовать выбранной линии, внося коррективы по ходу действия. Правильно ли он поступает?

- : нет неправильно

- : нет, так как коррективы вносить по ходу действия сложно

- : нет, поскольку отсутствует мотивация сотрудников

- : нет, поскольку это невозможно сделать

- : поговорить с родителями мальчика, чтобы ее перевели в другую группу

- : надо действовать по-другому

+ : да, правильно

- : не стоит на это реагировать

3. В процессе диагностики корпоративной культуры организации с использованием методики OSAI, было установлено, что необходима ее модернизация для того, чтобы она соответствовала критериям рыночной оргкультуры. Какая характеристика рыночной оргкультуры наиболее предпочтительна по стилю организации?

- + : стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность
- : авторитарный
- : демократический
- : смешанный
- : эмоционально=сдержанный
- : попустительский
- : инерционный
- : деловой

4. В компании скорость получения организацией и ее работниками обратной связи сигнализирует о том, что принятые решения по актуальным проблемам не соответствуют потребностям сотрудников для своевременного включения в процесс совместной деятельности. Какая модель корпоративной культуры в таких условиях предпочтительна?

- + : модель корпоративной культуры Дила-Кеннеди.
- : модель смешенного обучения
- : сделать вид, что некогда
- : модель изменений К. Левина
- : модель управления изменениями Л. Грейнера
- : модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли
- : модель «кривой перемен» Дж. Дак
- : модель «От хорошего к великому» Дж. Коллинза

5. При формировании корпоративной культуры организации, руководство преследует цель выстраивания приоритетов развития для упорядочения производственной деятельности. Какой принцип формирования корпоративной культуры в максимально возможной мере способствует достижению поставленной цели:

- + : принцип приоритетов развития, отражающих тенденции, ограничения и слабые стороны организации, методы решения проблем
- : принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации
- : принцип первоочередности определения ценностей и философии компании
- : принцип отрицания силового воздействия
- : принцип комплексности оценки
- : принципы деятельности организации
- : отбора персонала
- : принципы формирования субъективных культур

6. Сложилась ситуация, когда корпоративная культура компании явно не отражает потребности сотрудников и даже руководителей среднего звена в доступности информации, необходимой для обеспечения комфорта совместной деятельности. Какой принцип формирования корпоративной культуры в данном случае не работает:

- + : принцип открытости в действиях менеджмента, доверия и лидерства
- : принцип комплексности представлений о назначении экономической системы организации
- : принцип первоочередности определения ценностей и философии компании
- : принцип отрицания силового воздействия
- : принцип комплексности оценки

- : принципы деятельности организации
- : отбора персонала
- : принципы формирования субъективных культур

7. Ситуация, при которой возникла необходимость модернизации корпоративной культуры организации, по мнению ее учредителей, требует применить принципиально новый подход, в соответствии с которым все усилия направлены на достижение взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации. Кто является автором такого подхода?

- +: Абрамова С.Г. и Костенчук И.А.
- : К. Левин
- : Л. Грейнер
- : Ф. Гуияр
- : Дж. Келли
- : Дж. Дак
- : Дж. Коллинза
- : Дил-Кеннеди

8. Ситуация, при которой сотрудники не понимают важности влияния факторов, под влиянием которых происходит формирование корпоративной культуры, таит в себе опасность развития внутриорганизационных коммуникаций по негативному сценарию (демотивация). Какой фактор является первичным в отношении руководителей компании и оказывает эталонное влияние на отношение всех сотрудников к работе:

- +: фактор отношения к работе и стиль поведения руководителей
- : фактор страха
- : фактор стресса
- : фактор ответственности
- : фактор доверия и уважения
- : фактор достоверности информации
- : фактор качества деятельности
- : фактор достоинства и чести

9. В процессе развития персонала организации было установлено, что сотрудники демонстрируют эгоистическую мотивацию и не придают никакого значения источникам корпоративной культуры, поскольку не понимают их смысла. Какой источник корпоративной культуры является антагонистом эгоистической мотивации персонала:

- +: общественные ценности
- : стимулы и смыслы
- : обычаи и традиции компании
- : ценности и смыслы
- : личные установки и направленности личности
- : профессиональные и культурные ценности
- : социально-общественные приоритеты
- : ритуалы

10. Ситуация, при которой сотрудники понимают важность влияния внешних факторов, под влиянием которых происходит формирование корпоративной культуры, но не знают, как действовать. Руководитель начинает действовать так, чтобы оказать эталонное влияние на отношение всех сотрудников к работе. Какой фактор отношения к работе и стилю должен использовать руководитель:

- + : фактор отношения к работе и стиль поведения руководителя
- : фактор страха
- : фактор стресса
- : фактор ответственности
- : фактор доверия и уважения
- : фактор достоверности информации
- : фактор качества деятельности
- : фактор достоинства и чести

Список литературы по теме 6:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М., 1985.
2. Бузаева Е.Г. Сущность и основные типы корпоративной культуры // Экономическая политика: поиски и достижения. - 2000. - № 1. - С. 125–131.
3. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
4. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / СПб.: Питер, 2001 г. 311 с.: Пер. изд.: Diagnosing and changing organizational culture/Cameron K.S., Quinn R.E. Reading et al., 1999.
5. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. — М.: «Добрая книга», 2006. — 360 с.
6. «Управление изменениями» / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 208 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).
7. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика. - М.: Альфа-пресс, 2005. - 352 с.
8. Марача В. О подходах к анализу «корпоративной культуры» в рамках практики процессного консультирования (постановка проблемы) // Системы управления – проблемы и решения. - 1999. - № 10. - С. 116-131.
9. Обзор типологий корпоративной культуры: <http://www.advlab.ru>
10. Обзор типологий: <http://www.corpculture.ru/content>
- Организационная культура / О.Е. Стеклова. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - С. 45–57.
11. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся (Influence: Science and Practice). — Питер, 2010. - 336 с.
12. Щербина В.В. Социальные теории организаций. Словарь. М.: Инфра-М, 2000.

Модуль 4. Маркетинг персонала как источник качества внутрикорпоративных коммуникаций

Тема 7. Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности

В современной теории и практике менеджмента персонала сформировалось два подхода к понятию маркетинга персонала. Согласно первого, маркетинг персонала - это определенная философия отношения к собственному персоналу (как существующему, так и будущему) со стороны предприятия. При этом каждый работник рассматривается как клиент предприятия, сотрудничая с которым предприятие может разрешить некоторые свои проблемы, а работник получает возможность удовлетворить собственные потребности и интересы. Согласно второго подхода, маркетинг персонала - это практическая деятельность (функция) служб управления персоналом предприятия по оперативному покрытию потребностей в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда.

Эти два подхода не противоречат, а дополняют друг друга и при этом первый служит методологической базой другого.

Получается, что маркетинг персонала на предприятии должен быть ориентирован на привлечение работника, который своим трудом способен создать потребительскую стоимость, обладающую большей меновой стоимостью, чем его рабочая сила. При этом работник оценивается по характеристикам четырех типов:

- 1) профессионально-квалификационным, обусловленным содержанием и уровнем его знаний, умений, навыков, определяющих возможности работника;
- 2) физическим, обусловленным его здоровьем и определяющим его работоспособность;
- 3) психо-мотивационным, обусловленным его психофизиологическими особенностями и определяющих наиболее благоприятный для данного работника мотивационный механизм его профессиональной деятельности;
- 4) специфическим, отражающим конкретные желания и предпочтения работодателя в отношении работника.

Маркетинговую деятельность в области персонала можно рассматривать как последовательность взаимосвязанных этапов, основными из которых являются:

- поиск и выбор источников информации для маркетинговой деятельности;
- анализ внешних и внутренних (по отношению к предприятию) факторов, которые влияют на обеспеченность потребности в персонале и определяют направления маркетинговой деятельности;
- разработка маркетинговых мероприятий в области персонала (формулирование планов маркетинга персонала);
- реализация намеченных мероприятий.

Основными источниками информации для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала являются:

- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости;
- информационные сообщения центров занятости;
- специализированные издания, посвященные вопросам управления персоналом и занятости населения;
- рекламные материалы других предприятий и организаций, особенно организаций-конкурентов;
- проведение совместных мероприятий с учебными заведениями;
- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях и различных центрах обучения.

Внешние и внутренние факторы маркетинговой деятельности. Базой для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала является информация о внешних и внутренних факторах, влияющих на обеспеченность потребности предприятия в персонале. При этом под внешними факторами понимаются условия, которые предприятие не в состоянии изменить, но которые оно вынуждено учитывать в своей деятельности.

Основными *внешними факторами маркетинга персонала* являются.

1. Ситуация на рынке труда, которая определяется общеэкономическими и демографическими процессами в том регионе, где находится предприятие.

Основными *маркетинговыми характеристиками рынка труда* являются:

- спрос на персонал;
- предложения в области персонала (количественно-качественная структура свободного персонала), что является следствием работы учебных заведений и высвобождения персонала в других организациях.

2. Развитие знаний общества об изделиях, их дизайне и технологии изготовления, что определяет направления изменений характера и содержания труда, что, в свою очередь, формирует требования к специальностям и квалификации работников, процедурам их обучения. При этом под изделиями понимаются не только результаты материального производства, сюда же относятся информация и услуги.

3. Особенности преобладающих потребностей населения в том регионе, где работает предприятие, что является следствием благосостояния общества и господствующих там общественных отношений. Это позволяет определить мотивационные механизмы управления потенциальными сотрудниками.

4. Существующее законодательство в области трудовых отношений и его возможные изменения.

5. Политика, проводимая в отношении персонала на предприятиях, где требуются специалисты того же профиля, что и на данном предприятии. Знание этой политики способно помочь в выработке более грамотной политики по привлечению на предприятие необходимых кадров.

Под *внутренними факторами* понимаются такие, которые предприятие в значительной мере может контролировать и на которые может оказывать воздействие. Основными из таких факторов являются.

1. Миссия организации и ее стратегические цели, которые можно рассматривать как ориентиры при выработке политики в отношении персонала.

2. Финансовые ресурсы, которые предприятие может затратить на проведение маркетинговых мероприятий. Зачастую это является сдерживающим фактором, сужающим число альтернатив при выработке маркетинговых мероприятий.

3. Кадровый потенциал предприятия, который определяет совокупные возможности коллектива предприятия и возможности покрытия потребности в персонале за счет внутренних источников с учетом повышения квалификации и переквалификации персонала.

В управленческой функции «маркетинг персонала» можно выделить следующие основные относительно самостоятельные задачи:

- определение затрат на привлечение и развитие персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- высвобождение работников из производства;
- распространение знаний о маркетинге персонала среди руководителей предприятия;
- участие в создании и поддержании региональной информационной сети в регионе, позволяющей выявлять спрос и предложение, степень конкуренции на рынке рабочей силы, предпочтения работодателей.

Затраты на привлечение и развитие персонала

Затраты на привлечение и развитие персонала можно разделить (табл. 1):

Таблица 1.

Классификация затрат на привлечение и развитие персонала

Затраты на привлечение и развитие персонала		
	Внешние	Внутренние
Текущие	Реклама и маркетинговые исследования	Оплата труда и социальные выплаты
Единовременные	Договора на подготовку специалистов	Инвестиции в социальную сферу

К внешним единовременным затратам относится оплата договорных отношений с учебными заведениями, государственными и негосударственными структурами по подбору и подготовке персонала.

К внешним текущим относятся:

- затраты на сбор и анализ информации о рынке труда;
- затраты на рекламу, привлекающую персонал на предприятие;
- представительские расходы специалистов маркетинговой службы.

К внутренним единовременным затратам относится инвестиции в оборудование новых и переоборудование существующих рабочих мест; в развитие социальной инфраструктуры и в обучение персонала.

К внутренним текущим относятся затраты на оплату труда и различные социальные выплаты.

Выбор путей покрытия потребности в персонале. Сущность деятельности по выбору путей покрытия потребности в персонале может быть представлена как последовательность четырех этапов.

- 1) установление источников покрытия потребности;
- 2) определение путей привлечения персонала;
- 3) анализ установленных источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям, предъявляемых к персоналу, и с точки зрения затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала;
- 4) выбор альтернативных или комбинированных путей и источников.

В качестве источников покрытия потребностей в персонале можно рассматривать:

- различные учебные заведения и учебные центры;
- центры обеспечения занятости;
- компании по подбору персонала;
- различные профессиональные ассоциации и объединения;
- личные и родственные связи;
- свободный рынок труда;
- предприятия, на которых работают требуемые специалисты;
- собственные внутренние источники.

Привлечение кандидатов и с одного и с другого источников будут иметь свои достоинства и недостатки.

Своего работника на предприятии знают лучше, он уже адаптирован к условиям предприятия, но и внешний претендент может принести много положительных справок и рекомендаций. Он работал в другой организации и знает, как решаются у них проблемы, аналогичные нашим. Он владеет технологиями, которые в компании отсутствуют. Именно благодаря этому достигается эффект от привлечения внешнего специалиста.

При выдвижении своего сотрудника необходимо учитывать естественное желание каждого работника двигаться по служебной иерархии, и если организация не предоставляет таких возможностей своим работникам, то лучшие уйдут. Если речь идет о руководящей должности, то в организации всегда имеется один или более сотрудников полагающих, что только они достойны занять эту должность.

Однако, нельзя не учитывать аргументы и против внутреннего рынка: психологическая несовместимость и возможная профессиональная некомпетентность отдельных своих работников. В этом аспекте привлечение работника из внешнего рынка будет предпочтительнее, но набор извне, как правило, обходится для организации дороже, так как, привлекая человека из другой организации, ему нужно предложить и большую зарплату.

Пути покрытия потребности в персонале будут разными в зависимости от того за счет внешних или внутренних источников происходит это покрытие. Все многообразие путей покрытия потребностей за счет внешних источников можно разделить на активные и пассивные.

Активными путями являются:

- набор персонала непосредственно в учебных заведениях путем заключения двусторонних соглашений как с самими учебными заведениями, так и с учащимися;
- предоставление заявок по имеющимся вакансиям в центры занятости;
- использование услуг фирм, специализирующихся на поиске при отборе персонала;
- вербовка персонала через своих сотрудников из их семейного и личного окружения.

Пассивными путями покрытия потребности в персонале являются:

- проведение рекламных компаний через средства массовой информации и специализированные издания;
- проведение рекламных компаний путем вывешивания объявлений в местах наиболее вероятного появления возможных кандидатов.

Эффективность названных путей привлечения персонала определяется ситуацией на рынке труда и возможными финансовыми затратами на привлечение персонала.

Пути покрытия потребности в персонале за счет собственных (внутренних) источников являются:

- перемещение сотрудников из одного подразделения в другое;
- перемещение сотрудников на более высокие иерархические уровни;
- формирование новой организационно-функциональной роли сотрудника на прежнем рабочем месте.

Следует отметить, что во всех трех случаях возникает необходимость дополнительного обучения сотрудников.

Пассивные методы привлечения персонала в той или иной степени эффективны практически при любой ситуации. Поэтому представляется целесообразным рассмотреть схему рекламы предприятия, применяемую для привлечения новых работников.

Высвобождение работников из производства. Высвобождение работников из производства в идеале должно происходить только при создании предприятием новых рабочих мест. Однако в реальной жизни администрация предприятия часто бывает вынуждена высвобождать работников, ничего не предоставляя взамен. В этом случае она старается избавиться от наименее и оставить наиболее квалифицированных специалистов. В качестве критериев такого отбора могут использоваться:

- уровень производительности труда;
- формальная квалификация работника;
- комплексная оценка конкурентоспособности работника.

Комплексная оценка конкурентоспособности работника характеризует степень соответствия его личностных и профессиональных качеств выполняемым им функциям. Данный подход к определению комплексной оценки является достаточно простым и гибким, а полученные результаты могут способствовать повышению эффективности труда работников предприятия.

Вопросы для самопроверки:

1. Поясните смысл понятия маркетинга персонала.
2. Какие Вам известны этапы маркетинговой деятельности?
3. Какие Вы знаете источники информации для маркетинговой деятельности?
4. Перечислите внешние и внутренние факторы маркетинговой деятельности.
5. С чем связаны затраты на привлечение и развитие персонала?
6. Какие Вам известны источники покрытия потребностей в персонале?
7. Перечислите активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале.
8. Как выглядит структура объявления о найме?
9. Как происходит высвобождение работников из производства?
10. За счет каких организационных ресурсов наиболее вероятно можно повысить эффективность совместной деятельности?

Тема 8. Стиль управления и менеджмент конфликтности

Стиль управления - это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношении с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними. Каждый руководитель имеет свой, только ему присущий стиль управления. Однако, выделяя общие черты в стилях разных руководителей, можно проводить классификацию стилей. Для этого необходимо определить параметры деятельности руководителя, отличие в которых сказывается на его отношении к людям. С этой точки зрения представляется целесообразным выделить следующие параметры управленческой деятельности:

- выработка управленческих решений, при этом здесь не рассматриваются процессы обеспечения руководителя информацией, а только непосредственная выработка и оценка альтернатив;
- непосредственное принятие решений;
- несение ответственности за получаемый результат;
- контроль деятельности руководителя со стороны подчиненных.

Если брать в расчет только те аспекты деятельности, которые связаны с решениями, то можно сделать вывод о том, что наиболее дистанцируются авторитарный и анархический стили управления, но недопущение подчиненных к контролю за собственной деятельностью эти стили сближает. И именно поэтому руководитель анархического стиля достаточно легко переходит к авторитарному стилю, если дела предприятия ухудшаются.

Авторитарный стиль руководства характеризуется:

- большой концентрацией власти в руках руководителя;
- выключением механизма саморегуляции процесса управления путем присвоения себе права всеобщего контроля;
- высокой степенью регламентации деятельности подчиненных;
- отстранением подчиненных от процесса выработки решений;
- моральным давлением на подчиненных путем прямых угроз в их адрес;
- требованием неукоснительного соблюдения либо собственных распоряжений, и тогда говорят о жестком авторитарном стиле, либо различных инструкций, и тогда говорят о бюрократическом стиле управления.

Если автократ избегает прямых угроз и принуждений, допускает работников к выработке некоторых, зачастую незначительных, решений, использует в качестве мотиватора какие-либо вознаграждения, то тогда говорят о благосклонном авторитарном или псевдодемократическом стиле управления.

Демократический стиль управления характеризуется:

- влиянием на потребности высоких уровней;
- ненавязыванием собственной воли руководителя подчиненным;
- представлением подчиненным возможности вырабатывать собственные решения;
- наличием контроля за деятельностью руководителя со стороны подчиненных.

Либеральный стиль руководства характеризуется:

- предоставлением подчиненным полной свободы в определении собственных целей деятельности, в выборе средств достижения этих целей, в осуществлении самоконтроля;
- в минимальном участии руководителя в управлении коллективом;
- ответственностью руководителя за деятельность подчиненных.

Анархический стиль управления отличается от либерального тем, что руководитель стремится избегать ответственности за деятельность подчиненных и не позволяет подчиненным контролировать собственную деятельность.

Система ГРИД. Система ГРИД была предложена Р. Блейком и Дж. Муттоном в 1964 году. Она представляет собой двухмерную классификацию, в которой стили руководства оцениваются по девятибальной шкале по двум показателям:

- забота о производстве;
- забота о персонале.

В рамках этой классификации выделены следующие основные стили управления:

1,1 – «нищета управления»- это когда руководитель проявляет минимальный интерес к производству и подчиненным; занимая позицию стороннего наблюдателя, он не форсирует события, не проявляет инициативы и не ждет этого от подчиненных, начинает проявлять активность только при возникновении угрозы собственному положению;

9,1 – «власть руководителя» - это когда высокие требования по достижению результатов производственной деятельности сочетаются с низким уровнем заботы о персонале; такой руководитель строг и требователен к подчиненным, принимает единоличные решения, болезненно относится к критике со стороны подчиненных;

1,9 – «организация как загородный клуб» - это когда минимальный интерес к производственной деятельности сочетается с максимально возможной заботой о подчиненных, такой руководитель основное внимание уделяет поддержанию дружеских отношений между сотрудниками, пусть даже в ущерб потребностям производства, он внимателен к людям, приятен в общении, легко находит поддержку и одобрение подчиненных, но далеко не всегда находит понимание со стороны руководства;

5,5 – «золотая середина» - это когда сочетаются равномерная забота о производстве и о людях, причем ни то, ни другое не делается с полной отдачей; такой руководитель ориентируется либо на общепринятые мнения, либо на мнение руководства, поэтому проявляет только одобряемую инициативу, в работе с подчиненными легко сочетает похвалу и критику;

9,9 – «работа командой» - это когда сочетаются максимально возможная забота о производстве и о людях; такой руководитель стремится заинтересовать сотрудников в достижении целей организации, поощряет их участие в ее делах, что обеспечивает хороший морально-психологический климат и высокую эффективность работы, сам он уверен в себе и всегда стремится к нововведениям;

Помимо названных основных стилей в системе ГРИД выделяют следующие дополнительные стили управления:

- патернализм, то есть создание чувства единой семьи (или стиль 9+9) - когда руководитель создает морально-психологический климат организации таким, что подчиненные сами заботятся о себе, об организации и о руководителе, при этом сам руководитель - это непогрешимый отец семейства, которого необходимо почитать и невозможно ослушаться;

- оппортунизм – это когда своей первостепенной задачей руководитель видит укрепление собственного положения и влияния, используя для этого все доступные ему средства и методы;

- фасадизм – это когда действительные желания руководителя обладать властью и использовать других для собственных целей маскируются демонстрируемым стремлением быть своим среди подчиненных, разделяя их нужды и проблемы.

Корпоративные факторы, влияющие на стиль управления. Практическая значимость работ по классификации стилей управления заключается в определении более эффективного стиля. Суть утверждений сторонников авторитарного стиля сводится к тому, что эффективный руководитель в состоянии влиять на процессы планирования, организации и контроля руководимого предприятия, в то же время он абсолютно бессилён в изменении личности своих подчиненных, и поэтому основное внимание он должен концентрировать на производстве, а не на персонале. С другой стороны, сторонники либерально-демократического стиля утверждают, что наиболее эффективно организовать процесс производства могут только люди, непосредственно им занимающиеся, а рациональные предложения, поступающие сверху, могут встречать сопротивление, сводящее к нулю их выгоду. Поэтому первостепенной задачей руководителя является грамотная мотивация персонала, что влечет за собой удовлетворенность работой и обеспечивает ее эффективность.

Достаточно многочисленные эмпирические исследования не позволили выявить наиболее эффективного стиля. Поэтому наиболее эффективным признается адаптивный стиль

управления, то есть стиль, меняющийся в зависимости от сложившейся ситуации. Но здесь возникает вопрос о способности руководителя менять свой стиль в зависимости от ситуации, то есть, возникает вопрос факторах, формирующих стиль управления. И эти факторы можно разделить на:

- объективные, независящие или малозависящие от руководителя;
- субъективные, то есть, зависящие от руководителя.

Объективные факторы, в свою очередь, можно разделить на общие и индивидуальные. К общим факторам относятся: социально-политические отношения в обществе, вид деятельности организации, стиль управления вышестоящего руководителя и особенности управляемого коллектива. К индивидуальным факторам относятся: социальное происхождение руководителя, полученное им воспитание, его темперамент и здоровье. *К субъективным факторам* относятся: потребности, которые удовлетворяет человек, становясь руководителем, его знания, навыки управленческой деятельности, ценностные ориентации и характер.

Сущность конфликта. Под конфликтом понимается столкновение в конкретной ситуации противоположенных по направлениям тенденций, установок, мотивов, интересов, потребностей, норм и типов поведения людей. Участники конфликта называются оппонентами. В конфликтах участвуют отдельные люди, но зачастую они являются представителями формальных или неформальных групп и организаций.

Конфликт всегда порождается некоторыми условиями, множество которых называется ситуацией. Совокупность конфликта и вызвавшей его ситуации называется *конфликтной ситуацией*, основными компонентами которой являются конфликтующие стороны или *оппоненты и объект конфликта*, то есть причины их противоборства.

С одной стороны, конфликт можно рассматривать как нечто нежелательное в деятельности организации, вносящее разлад в достижение целей. С другой стороны, конфликт является способом выявления и разрешения существующих противоречий, и в этом заключается положительная сторона конфликта.

Последствия конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными.

Отрицательные последствия конфликта выражаются:

- в возможной утрате здоровья оппонентов и в возможном сокращении их жизни;
- в ухудшении социально-психологических отношений;
- в снижении производительности труда;
- в увеличении текучести кадров;
- в возможном сворачивании потенциальных сфер взаимодействия и общения между конфликтующими и в уменьшении возможностей сотрудничества в будущем;
- в возможном переносе акцентов поведения с решения реальной проблемы на достижение преимущества любой ценой;
- в возможной эскалации или разрастании конфликта, когда в него втягиваются новые участники со своими проблемами и об истинной причине конфликта уже никто не вспоминает;
- в постконфликтных переживаниях; так, по данным исследований, на каждую минуту конфликта, возникшего в научном коллективе по причине несоответствия плановой тематики личным интересам его членов, приходится 12 минут постконфликтного времени; на минуту конфликта, возникшего из-за нетактичного высказывания коллеги по работе - 14 минут, а из-за конфликта на почве грубости - 20 минут.

Положительные последствия конфликта выражаются:

- в повышении качества принимаемых решений за счет всестороннего анализа проблемной ситуации;
- в повышении чувства сопричастности оппонентов к решению проблемы, что способствует его успешной реализации;
- в уменьшении влияния конформистских ценностей и стимулирования открытого выражения своей точки зрения, то есть в возникновении эффекта свободного мышления, когда каждая из сторон понимает, что ее позиция будет учтена;

- в его способствовании сплочению группы.

Отсутствие конфликтов в организации в определенной мере может служить индикатором царящих там соглашательства и безучастности, формализма в принятии решений. *Конфликт* - это следствие нарушенного консенсуса, а **консенсус** - это результат улаженного конфликта, таким образом, ни тот, ни другой не могут существовать изолированно. Поэтому задача руководителя состоит не в предотвращении конфликта, а в управлении им, то есть, в его урегулировании и разрешении на основе распознавания истинных причин конфликта. Целью управления конфликтом является минимизация неизбежных экономических, социальных и нравственных потерь и максимизация такого же рода приобретений.

Типология конфликта. В основе типологии конфликтов могут лежать различные классификационные системы.

1. По форме проявления выделяют внутриличностный, межличностный, межгрупповой конфликты и конфликты между личностью и группой:

Внутриличностный конфликт может быть трех типов:

а) «приближение-приближение» (или конфликт выбора в условиях изобилия), который имеет место в том случае, если человеку приходится выбирать между двумя или более равно привлекательными альтернативами, достижение каждой из которых требует разнонаправленных действий;

б) «приближение-удаление» (или конфликт противоположенного восприятия), который имеет место в том случае, если одно действие может иметь как позитивные, так и негативные последствия и человеку необходимо принять решение о целесообразности его совершения;

в) «удаление-удаление» (или конфликт выбора наименьшего зла), который имеет место в том случае, если человеку приходится выбирать между двумя или более равно непривлекательными альтернативами, т.е. у человека есть возможность из двух зол выбрать одно.

Внутриличностный конфликт - это столкновение человеческих желаний, равных по силе, но противоположенных по интересам или потребностям. В процессе трудовой деятельности данный тип конфликта может иметь место, когда к работнику предъявляются противоположенные требования по поводу результатов его работы, или, когда требования производства не согласуются с личностными целями или потребностями.

Межличностный конфликт является наименее распространенным. Его действующие лица либо преследуют несовместимые цели, либо стремятся к достижению одной цели, которая может быть достигнута только одним из них (например, два претендента на одну вакантную должность). В организациях этот конфликт может проявляться как борьба руководителей служб за ограниченные ресурсы (капитал, оборудование, рабочая сила) или как столкновение личностей с разными взглядами и ценностями.

Конфликт между личностью и группой может иметь место в следующих случаях:

во-первых, любая рабочая группа, стремясь удовлетворить свои потребности, устанавливает определенные нормы производительности и правила поведения, которые могут касаться, например, взаимоотношений с начальством. И если потребности человека не совпадают с потребностями его рабочей группы, и это находит отражение в его поведении и занимаемой им позиции, то возможен конфликт;

во-вторых, конфликт возможен на почве должностных обязанностей руководителя рабочей группы, который должен побуждать группу к повышению производительности, а группа не хочет этого.

Межгрупповой конфликт практически неизбежен в любой организации, состоящей из большого количества формальных и неформальных групп. Наиболее распространенная деловая причина таких конфликтов - это различные цели, стоящие перед функциональными или производственными подразделениями.

2. По последствиям для организации выделяют конфликты *конструктивные* (или функциональные) и *деструктивные* (или дисфункциональные). Если в процессе разрешения

конфликта найдено решение, повышающее эффективность работы организации, оппоненты пришли к согласию и устранена проблема, приведшая к конфликту, то налицо конструктивный конфликт. Если же последствия конфликта неблагоприятно сказываются на деятельности организации и ее сотрудниках, то конфликт деструктивен.

Важными моментами конструктивного разрешения конфликта являются:

- его приемлемость для всех оппонентов, в результате этого люди чувствуют свою причастность к принятию решения, что сводит к минимуму трудности при реализации решения, возникающие как следствие необходимости поступать против своей воли;

- расположенность конфликтующих сторон к сотрудничеству в будущем, что уменьшает вероятность личностно-эмоциональных конфликтов в будущем;

- увеличиваются возможности группового мышления, что улучшает качество принимаемых решений, поскольку дополнительные идеи и диагноз проблемной ситуации неизбежно ведут к ее лучшему пониманию, помимо этого посредством конфликта члены группы имеют возможность проработать возможные проблемы в исполнении решения еще до его принятия;

- уменьшается синдром покорности, при котором подчиненные не высказывают идей, противоречащих, по их мнению, идеям начальства.

Деструктивными последствиями конфликта являются:

- чувство неудовлетворенности и плохое состояние духа, что приводит к текучести кадров и сокращению производительности;

- сворачиваются взаимодействия и общение между конфликтующими сторонами, что ведет к увеличению враждебности и уменьшению степени сотрудничества в будущем;

- возрастает представление об оппонентах как о врагах, растет представление о собственных целях как о положительных, а о целях противоположенной стороны как об отрицательных.

3. По направленности конфликты делятся на:

- горизонтальные, в которых задействованы лица, не находящиеся в подчинении друг у друга;

- вертикальные, в которых, участвуют люди, один из которых находится в подчинении у другого;

- смешанные, в которых присутствуют и горизонтальные и вертикальные составляющие.

Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, составляют порядка 75% всех конфликтов. Именно они наиболее нежелательны для руководителя, так как, будучи задействованным в конфликте, он связан в своем поведении. Каждое его распоряжение рассматривается всеми подчиненными, не говоря об участниках конфликта, через «призму» этого конфликта. И даже при полной объективности руководителя в любом его шаге неизбежно будут выискиваться происки против оппонентов. А поскольку подчиненные не располагают всей необходимой информацией, а зачастую не имеют и достаточной подготовки для квалифицированной оценки действий руководителя, то их некомпетентность с лихвой компенсируется различными домыслами, преимущественно агрессивного характера. В результате, во-первых, разрастается конфликт, а, во-вторых, усложняется деятельность руководителя. Поэтому руководитель не должен давать вовлекать себя в конфликты, участие в которых не принесет ему каких-либо выгод.

4. По причинам возникновения конфликты подразделяются на *деловые и личностно-эмоциональные*.

Деловой конфликт происходит по вполне конкретным, объективным причинам, к числу которых можно отнести:

- распределение ресурсов - любой человек, в том числе и руководитель хочет иметь в своем распоряжении больше ресурсов, особенно если они дефицитны;

- взаимозависимость задач - если один человек (или группа) должен продолжать работу другого человека (или группы), то это достаточно часто ведет к конфликтам, поскольку людям свойственно находить ошибки и недостатки в работе других;

- неверные организационные отношения наиболее часто являются причиной конфликта, если полномочия штабных и линейных работников не соответствуют мере их ответственности;

- различия в целях, стоящих перед разными структурными подразделениями;

- неудовлетворительные коммуникации, когда работники не имеют достаточной информации о причинах принимаемых решений или о целях деятельности; коммуникационный конфликт может возникнуть в условиях отсутствия обратной связи руководителя с подчиненными.

Личностно-эмоциональный конфликт протекает в форме враждебных отношений между его участниками, для которых объект конфликта всегда найдется. Источниками эмоциональных конфликтов являются субъективные причины, к которым относятся:

- неприятие отличных от собственного жизненных представлений, ценностей и манеры поведения;

- зависть и психологическая несовместимость.

Особенностью динамики развития делового конфликта является возможность его превращения в эмоциональный, то есть объект конфликта сам по себе теряет свою значимость для оппонентов, у которых формируется негативное отношение друг к другу и при этом они теряют свою объективность. В то же время конфликты, представляемые участниками как деловые, в действительности являются проявлением чувств и взаимоотношений.

Следует учитывать, что последствиями объективных причин могут быть как конструктивные и деловые конфликты, так и деструктивные и личностно-эмоциональные конфликты, что зачастую является следствием неправильных действий руководителей. Последствиями субъективных причин являются только деструктивные и личностно-эмоциональные конфликты.

Индивидуальные стили поведения в конфликте. Разные люди, попав в конфликтную ситуацию, будут вести себя по-разному. Но на основе общих для них аспектов поведения можно выделить следующие стили поведения человека в конфликтной ситуации:

- уклонение;

- сглаживание;

- принуждение;

- компромисс;

- решение проблемы.

Уклонение, как метод поведения в конфликте выбирается теми людьми, которые стремятся не попадать в ситуации, не провоцируют возникновение противоречий, не вступают в споры, которые чреваты разногласиями, даже если эти споры необходимы для решения реально существующих проблем.

Сглаживание характеризуется поведением, которое основано на убеждении, что не стоит сердиться, поскольку «все мы - одна команда» и не стоит «выносить сор из избы». При этом основные усилия направляются на погашение стремления к конфликту, а сущность проблемы, лежащей в основе конфликта, может попросту игнорироваться. В результате могут наступить мир и спокойствие, но проблема останется. Это ведет к накоплению эмоций, росту общего беспокойства и взрыву.

Принуждение выражается в попытках любой ценой заставить оппонентов принять собственную точку зрения. Человек, использующий этот метод, не интересуется мнением других, агрессивен. Если возможно, то открыто использует власть.

Компромисс характеризуется возможностью принять точку зрения оппонента, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу очень важна, поскольку она позволяет свести к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт к

определенному удовольствию оппонентов. Отрицательная сторона компромисса заключается в сокращении сроков диагноза проблемы и списка альтернатив.

Метод решения проблем заключается в признании различий во мнениях, в готовности ознакомиться с ними для того, чтобы понять истинную причину конфликта и выработать решение, во-первых, разрешающее проблему, во-вторых, устраивающее обе стороны. Тот, кто использует данный метод, не стремится добиться своей цели, а ищет наилучший способ разрешения проблемы. Расхождение во взглядах он рассматривает как неизбежность, поскольку каждый человек может иметь свою точку зрения. А всплески эмоций можно устранить лишь путем прямых и терпеливых переговоров.

Руководитель в конфликте. Первостепенная задача руководителя, которому приходится разрешать конфликт, - это выяснение его истинной причины, что сделать зачастую достаточно сложно, так как она, осознанно или нет, чаще всего маскируется участниками конфликта. Например, заботой о деле или принципиальностью часто маскируют корыстные интересы, задетое самолюбие, желание мести за старые или новые обиды и т.д. Сложность ситуации заключается в том, что подмена причины конфликта может происходить не только для объяснения своей позиции окружающим, но и для самого инициатора конфликта. Здесь срабатывает психологический механизм самозащиты, когда человек помимо действительно двигающих им неблагоприятных причин своих поступков придумывает некоторые благородные цели и постепенно сам начинает верить в то, что им движет стремление их достижения. В такой ситуации руководитель может исходить из двух положений:

- попытаться самому себе ответить на вопрос “Кому выгодно?” то или иное разрешение конфликта;

- поведение человека в личностно-эмоциональном конфликте отличается необычным для него многословием, взволнованностью речи, нежеланием слушать собеседников.

Действиями руководителя, направленными на *конструктивное разрешение конфликта*, являются:

- институционализация конфликта, то есть определение некоторых административных или нравственных правил, или норм поведения оппонентов в конфликте;

- легитимизация конфликта или признание конфликтующими сторонами установленных руководителем правил поведения;

- структурирование конфликтующих групп, то есть определение тех интересов, которые преследует каждая из конфликтующих личностей, и определение степени и причин отклонений этих интересов от установленного в организации порядка;

- редукция, постепенное ослабление и последующее разрешение конфликта.

Множество методов разрешения конфликтов можно разделить на структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликтов относятся:

- разъяснение требований к работе;

- использование координационных и интеграционных механизмов;

- установление общеорганизационных комплексных целей;

- использование справедливой системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе и ожидаемым от каждого сотрудника и подразделения результатам является одним из наиболее эффективных методов предотвращения деструктивных конфликтов, поскольку в этой ситуации устраняется «деловое прикрытие» личной неприязни сотрудников.

Использование координационных и интеграционных механизмов основано на принципе единоначалия. Их суть заключается в доведении подчиненным их права обращаться к руководителю при возникновении между ними каких-либо противоречий. И в этом случае подчиненные просто подчиняются решению руководителя. Важным является также создание служб или должностей, занимающихся интеграционной деятельностью, т.е. осуществляющих взаимосвязь между линейными или функциональными подразделениями предприятия.

Установление общеорганизационных комплексных целей, которые служат своеобразным критерием эффективности усилий и правоты сотрудников.

Используемая в организации системы вознаграждений будет справедливой, если она: во-первых, поощряет сотрудников в достижении общеорганизационных целей; во-вторых, не поощряет неконструктивного поведения сотрудников и подразделений.

Используемые *межличностные методы разрешения конфликтов* во многом определяются теми целями, которые преследует руководитель, ввязываясь в конфликт. Основными среди этих целей являются:

- повышение производительности возглавляемого коллектива;
- сохранение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост авторитета руководителя.

Совокупность используемых межличностных методов разрешения конфликтов по сути определяет стиль поведения руководителя в конфликте. И этими стилями являются:

- *конкуренция*, когда руководитель поощряет оппонентов к соперничеству, оставляя за собой право принятия окончательного решения;
- *уклонение*, когда руководитель занимает позицию стороннего наблюдателя, не считая целесообразным тратить свое время и энергию на разрешение конфликта;
- *сотрудничество*, когда руководитель формирует из конфликтующих сторон единую рабочую группу по разрешению возникшей проблемы под собственным руководством;
- *приспособление*, руководитель вынужден принимать результат конфликта таким, каким он есть, вне зависимости от собственных интересов;
- *принуждение*, когда руководитель принимает единоличное решение, мало интересуясь мнением и чувствами подчиненных; этот метод может эффективно использоваться руководителем в том случае, если его компетентность значительно превосходит компетентность подчиненных; вместе с тем его использование вызывает скрытое или открытое недовольство, особенно со стороны молодого или более образованного персонала;
- *компромисс*, когда руководитель способен предложить решение, устраивающее его самого и обе конфликтующие стороны.

Оценить эффективность того или иного стиля поведения в конфликтной ситуации можно по различным критериям.

Конфликтность личности. На протяжении своей трудовой деятельности некоторым людям удается быть втянутыми в какой-либо конфликт всего несколько раз, а другие не представляют возможности бесконфликтных отношений на работе. последних называют конфликтными личностями и среди них можно выделить шесть основных типов.

Демонстративные личности, которые стремятся всегда быть на виду, пользоваться всеобщим вниманием, если у них нет иных качеств, позволяющих им выделиться, то конфликты являются для них единственным способом самовыражения.

Ригидные (непластичные, негибкие) личности, которые отличаются повышенной самооценкой, честолюбием, неумением и нежеланием считаться с мнениями окружающих. Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющимися условиями и вызывает конфликт с окружающими, в отношении которых они бесцеремонны, а иногда и просто грубы.

Сверхточные личности, являющиеся наиболее добросовестными, скрупулезными работниками. Они подходят ко всем, начиная с себя, с позиции завышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям, а таких большинство подвергают резкой критике. Вместе с тем, сами очень чувствительны к оценке окружающих, особенно начальства. Эти особенности их поведения нередко приводят к конфликтам.

Неуправляемые личности, отличающиеся импульсивностью, непродуманностью и непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поэтому их поведение воспринимается как агрессивное и вызывающее желание поставить такого человека на место.

Корыстные личности, которые всегда готовы к конфликту, если по их рациональным расчетам с его помощью можно добиться своих карьеристских или меркантильных целей.

Безвольные личности, отсутствие собственных убеждений и принципов которых, делает их орудием в руках инициаторов конфликта. Опасность таких людей заключается в том, что они имеют репутацию добрых, некорыстных людей. Поэтому выступление такого человека в качестве инициатора конфликта притягивает к нему других людей. И эти другие в большей степени стремятся защитить безвольного сотрудника, чем разобраться в причине конфликта.

Вопросы для самопроверки:

1. Поясните смысл понятия «стиль руководства»?
2. В чем заключается авторитарный стиль руководства?
3. В чем заключается демократический стиль управления?
4. В чем заключается либеральный и анархический стили руководства?
5. В чем смысл системы ГРИД?
6. В чем заключается практическая значимость работ по классификации стилей управления?
7. Перечислите объективные факторы, влияющие на стиль управления.
8. Перечислите субъективные факторы, влияющие на стиль управления.
9. В чем сущность конфликта?
10. Какие бывают отрицательные и положительные последствия конфликта?
11. Приведите типологию конфликта.
12. В чем заключается внутриличностный конфликт?
13. Что обозначают конструктивные и деструктивные конфликты?
14. Что обозначают горизонтальные, вертикальные и смешанные конфликты?
15. Что обозначают деловые и личностно-эмоциональные конфликты?
16. Какие бывают личностные стили поведения в конфликте?
17. Как должен вести себя руководитель в конфликте?
18. Какие бывают структурные методы разрешения конфликта?
19. Какие могут межличностные методы разрешения конфликта?
20. Каким должен быть стиль поведения руководителя в конфликте?

Решение практических задач для самоконтроля знаний по модулю 4:

1. Маркетинговую деятельность в области персонала можно рассматривать как последовательность взаимосвязанных этапов, основными из которых являются:
 - поиск источников информации для маркетинговой деятельности;
 - выбор источников информации для маркетинговой деятельности;
 - поиск источников информации для маркетинговой деятельности
 - анализ внешних факторов, влияющих на обеспеченность потребности в персонале и определяют направления маркетинговой деятельности;
 - анализ внутренних факторов, влияющих на обеспеченность потребности в персонале и определяют направления маркетинговой деятельности;
 - разработка маркетинговых мероприятий в области персонала (формулирование планов маркетинга персонала);
 - реализация намеченных мероприятий;
- + все ответы правильные.

2. Основными источниками информации для разработки маркетинговых мероприятий в области персонала являются:

- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости;
 - информационные сообщения центров занятости;
 - специализированные издания, посвященные вопросам управления персоналом и занятости населения;
 - рекламные материалы других предприятий и организаций, особенно организаций-конкурентов;
 - проведение совместных мероприятий с учебными заведениями;
 - учебные программы и планы выпуска специалистов в различных центрах обучения;
 - учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- + все ответы правильные.

3. В качестве источников покрытия потребностей в персонале, что можно рассматривать из нижеперечисленного:

- различные учебные заведения, учебные центры и собственные внутренние источники;
 - центры обеспечения занятости;
 - компании по подбору персонала;
 - различные профессиональные ассоциации и объединения;
 - личные и родственные связи;
 - свободный рынок труда;
 - предприятия, на которых работают требуемые специалисты;
- + все ответы правильные.

4. Какие характеристики присущи авторитарному стилю руководства:

- большая концентрация власти в руках руководителя;
 - выключение механизма саморегуляции процесса управления путем присвоения себе права всеобщего контроля;
 - высокая степень регламентации деятельности подчиненных;
 - отстранение подчиненных от процесса выработки решений;
 - моральное давление на подчиненных путем прямых угроз в их адрес;
 - требование неукоснительного соблюдения собственных распоряжений;
 - требование неукоснительного соблюдения различных инструкций;
- + все ответы правильные.

5. Кем предложена система ГРИД в 1964 году, представляющая собой двухмерную классификацию, в которой стили руководства оцениваются по девятибальной шкале по двум показателям: заботе о производстве и персонале.

- + Р. Блейком и Дж. Муттоном
- Абрамовой С.Г. и Костенчуком И.А.
- : К. Левином и Л. Грейнер
- Ф. Гуияр
- : Дж. Келли
- : Дж. Дак
- : Дж. Коллинза
- : Дил-Кеннеди

6. В чем выражаются отрицательные последствия конфликта:

- в возможной утрате здоровья оппонентов и в возможном сокращении их жизни;
- в ухудшении социально-психологических отношений;
- в снижении производительности труда;
- в увеличении текучести кадров;
- в возможном сворачивании потенциальных сфер взаимодействия и общения между конфликтующими и в уменьшении возможностей сотрудничества в будущем;
- в возможном переносе акцентов поведения с решения реальной проблемы на достижение преимущества любой ценой
- в возможной эскалации или разрастании конфликта, когда в него втягиваются новые участники со своими проблемами и об истинной причине конфликта уже никто не вспоминает;
- + все ответы правильные.

7. Чем характеризуется комплексная оценка конкурентоспособности работника:

- + степенью соответствия его личностных и профессиональных качеств выполняемым им функциям;
- степенью активности и инициативности в профессиональной деятельности
- уровнем компетентности
- уровнем самореализации
- уровнем самоактуализации
- степенью адекватности в принятии решений
- степенью удовлетворенности от выполненной работы
- степенью доверия.

8. О каком конфликте идет речь, если это столкновение человеческих желаний, равных по силе, но противоположенных по интересам или потребностям.

- межличностный конфликт
- + внутриличностный
- межгрупповой
- деловой
- лично-эмоциональный
- индивидуальный
- скрытый
- военный

9. Выберите метод поведения в конфликте, в случае, если выбирается те люди, которые стремятся не попадать в ситуации, не провоцируют возникновение противоречий, не вступают в споры, которые чреваты разногласиями, даже если эти споры необходимы для решения реально существующих проблем.

- + Уклонение
- Сглаживание
- Принуждение
- Метод решения проблем
- компромисс
- перемирие
- конфронтация
- консенсус

10. В чем выражаются положительные последствия конфликта:

- в повышении качества принимаемых решений за счет всестороннего анализа проблемной ситуации;
 - в повышении чувства сопричастности оппонентов к решению проблемы, что способствует его успешной реализации;
 - в уменьшении влияния конформистских ценностей;
 - в стимулировании открытого выражения своей точки зрения;
 - в возникновении эффекта свободного мышления;
 - в его способствовании сплочению группы;
 - в повышении качества организации всей компании
- + все ответы правильные

Список литературы по темам 7-8:

1. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: Пособие. - Мн.: ООО «Мисанта», 2002.
2. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд., М.: ИНФРА-М, 2001.
3. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.
4. Теория системного менеджмента: Учебник/Под общ. ред. В.Г. Янчевского, Р.С. Седегова, В.Н. Кривцова, - Мн: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001
5. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего: Учебное пособие. А. Брасс, В. Глушаков, В. Кривцов, Р. Седегов - Мн., Уп «Технопринт», 2002.

Заключение

Функционирование любой компании сопряжено с необходимостью постоянного приспособления к факторам и условиям окружающей среды. В таких условиях деятельности конкуренция является главным фактором, который постоянно оказывает влияние на активность и направленность организационных изменений. В успешных компаниях ежеквартально пересматривается организационно-штатная структура с тем, чтобы максимально адаптировать организм компании к внешним вызовам. Поэтому динамика как фактор организационного функционирования представляет собой важнейший элемент системы управления в целом.

Кроме внешних обстоятельств, определяющую роль играют условия совместной деятельности и организационная (внутренняя) среда функционирования компании. Главными элементами такой среды являются сотрудники различных функциональных подразделений, от понимания которых смысла и закономерностей совместной деятельности зависит успешность и экономическая эффективность предприятия. Роль руководителя для этого процесса чрезвычайно велика, поскольку именно управленческая деятельность поддерживает в актуальном состоянии организационную среду.

Развитие персонала должно быть направлено на формирование у сотрудников представлений о миссии и ценностях компании, ее традициях и способах деятельности, запретах и ожиданиях, истории и перспективах развития организации. Организационная среда зависит от культуры совместной деятельности сотрудников, независимо от их статуса в компании. Поэтому организационная и корпоративная культуры связаны между собой, не только как понятия, но и по сути. В своей совокупности они способствуют адаптации предприятия к внешним вызовам и внутренней интеграции персонала.

Литература

1. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. – М.: Ленанд, 2015. – 248 с. ISBN 978-5-9519-3047-7.
2. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. - М.: Дашков и К, 2013. - 136 с.
3. Грошев И.В. Организационная культура. Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2017. - 160 с.
4. Грошев И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2015. - 535 с.
5. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 154 с.
6. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений / Д. Демин. - М.: Альпина Паблишер, 2010. - 138 с.
7. Джозелин Роберт, Алас Рут, Асфарова Айгуль. Корпоративная культура. Проблемы и тенденции развития в мире и в России. - М.: Наука, 2011. - Институт социально-политических исследований РАН. – 507 с. ISBN: 978-5-02-037095-1 URL: <https://www.labirint.ru/books/579398/>
8. Земедлина Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2018. - 480 с.
9. Козлов В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 304 с.
10. Козлов В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2016. - 237 с.
11. Колесников А.В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата/А.В. Колесников. - М.: Юрайт, 2018. – 167 с. - (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-02520-0. - Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/413973> (дата обращения: 12.12.2022).
12. Кузнецов И.Ю. Корпоративная культура: Учебное пособие. – М.: Изд-во: Книжный дом, 2006. – 304 с. ISBN: 985-489-282-4
13. Лайкер Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 354 с.
14. Лайкер Д.К. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний/Д.К. Лайкер, М. Хосеус; Пер. с англ. М. Самсонова. - М.: Альпина Пабли., 2011. - 354 с.
15. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В.А. Макеев. - М.: Ленанд, 2017. - 248 с.
16. Персикова Т.Н. Корпоративная культура: Учебник / Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2012. - 288 с.
17. Резник С.Д. Организационная культура рос. студенчества в.: Монография/ С.Д. Резник, М.В. Черниковская. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.
18. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития корпоративной культуры организации / И.А. Смирнова. - М.: КДУ, 2009. - 194 с.
19. Смирнова И.А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития корпоративной культуры организации: Учебное пособие / И.А. Смирнова. - М.: КДУ, 2009. - 194 с.
20. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2016. - 416 с.
21. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2017. - 448 с.
22. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2017. - 544 с.
23. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. - 559 с.
24. Шапиро С.А. Организационная культура (для бакалавров). Учебное пособие/С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.

КОРПОРАТИВНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Козилова Л.В., Чвякин В.А., Волкова Ю.А.

Учебник

Главный редактор: Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

Технический редактор: Канаева Ю.О.

Подписано в печать

Формат 60x85 1/16.

Бумага офсетная. Усл. печ. л. 10,0

Издательство: НОО «Профессиональная наука»



ISBN 978-5-907607-19-4



9 785907 607194

Усл. печ. л. 10.0.
 Объем издания 7,6 МВ
 Оформление электронного издания:
 НОО Профессиональная наука, mail@scipro.ru
 Дата размещения: 30.12.2022 г.
 URL: http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf