Корпоративная культура

Эдгар Шейн:

паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем

Сила культуры в том, что представления отдельных членов группы взаимно усиливают друг друга, становятся коллективными представлениями, общей картиной мира.

ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРЫ	РЕШАЕМЫЕ ПРОБЛЕМЫ
Поведенческий (образцы, стереотипы взаимодействия)	Проблема поведения (социальный контроль над поведением)
Эмоциональный (одинаковые реакции на одни и те же явления)	Проблема социализации (свой – чужой)
Когнитивный (ментальные модели)	Проблема интерпретации (приписывание значений)

Три вида образцов поведения

- Модели выполнения работ – технологии
- Модели делового взаимодействия – способы координации деятельности
- Модели межличностных отношений – формы общения

Инструменты установления

- Формальные нормы
- Конвенциальные нормы
- Рутины

Три уровня культуры:

- артефакты
- ценности
- убеждения

Артефакты -

видимый уровень созданного в организации физического и социального окружения

Провозглашаемые ценности -

декларируемые идеалы, целевые установки, надежды, правила и нормы поведения, принятые в данном культурном сообществе

ЦЕННОСТНЫЕ ВОПРОСЫ	
ВЛАСТЬ	БЛИЗОСТЬ
Что важнее: должностная позиция или компетенция	Что приоритетнее: индивид или команда
Что может и чего не может начальник	Что важнее: решение задачи или хорошие отношения
Что делать, если начальник неправ	Кому и насколько можно доверять

Убеждения -

скрытые и принимаемые на веру предположения о характере окружающего мира, времени, пространстве, человеческой природе

Приемы выявления убеждений

- какие артефакты нельзя объяснить с помощью провозглашаемых ценностей,
- взаимные противоречия в артефактах и ценностях,
- противоречия в ценностях.

Наибольшее влияние на базовые убеждения оказывают:

- макрокультуры: национальная и профессиональная;
- убеждения (жизненная позиция и профессиональная принадлежность) лидера (основателя);
- накопленный опыт решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

Э. Шейн

Типологии полезны, если речь идет о сравнении многих организаций и бесполезны, если мы пытаемся понять одну отдельно взятую компанию

Основные типологии

- У. Оучи (бюрократическая, рыночная, клановая);
- К. Камерон и Р. Куин (иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая);
- Ч. Хэнди (властная, ролевая, целевая, личностная);
- Ф. Томпенаарс (семья, инкубатор, управляемая ракета, Эйфелева башня)

Базовые типы культур

1. бюрократическая (иерархическая, ролевая, Эйфелева башня),
2. рыночная (предпринимательская),
3. клановая (органическая, семейная),
4. адхократическая (целевая, партиципативная, управляемая ракета),
5. властная,
6. личностная (инкубатор).

Бюрократическая культура основывается на распределении и точной регламентации функций, полномочий и обязанностей. Взаимодействие регулируется правилами и инструкциями

Классические бюрократии

1) имеют явное разделение труда и используют труд различных специальностей;

2) выстраивают специалистов в иерархии власти; ограничивают власть и действия абстрактными правилами и процедурами;

3) формируют систему беспристрастных и универсальных решений;

4) нанимают и продвигают служащих на основе квалификации и профессионализма;

5) работают по принципу эффективности: максимизировать результаты при ограниченных ресурсах;

6) ведут систему отлаженного учета.

Базовые ценности

- рентабельность;
- надежность;
- предсказуемость

Рыночная культура ориентирована на поощрение инициативы. Контролирующего менеджера (теория "X") заменяет менеджер, придерживающийся принципа доверия и распределения ответственности (теория "Y")

Базовые ценности

- стремление побеждать,
- инициатива,
- новаторство,
- результативность

Питерс и Уотерман:

- вера в действия;
- связь с потребителями;
- поощрение автономии и инициативы;
- сочетание гибкости и жесткости.

Требования к работникам

Бюрократическая	Рыночная
Исполнительность	Инициативность
Предсказуемость действий и результатов	Способность приспосабливаться к переменам
Подчинение регламенту	Способность принимать самостоятельные решения
Лояльность	Умение отвечать за свои поступки и решения

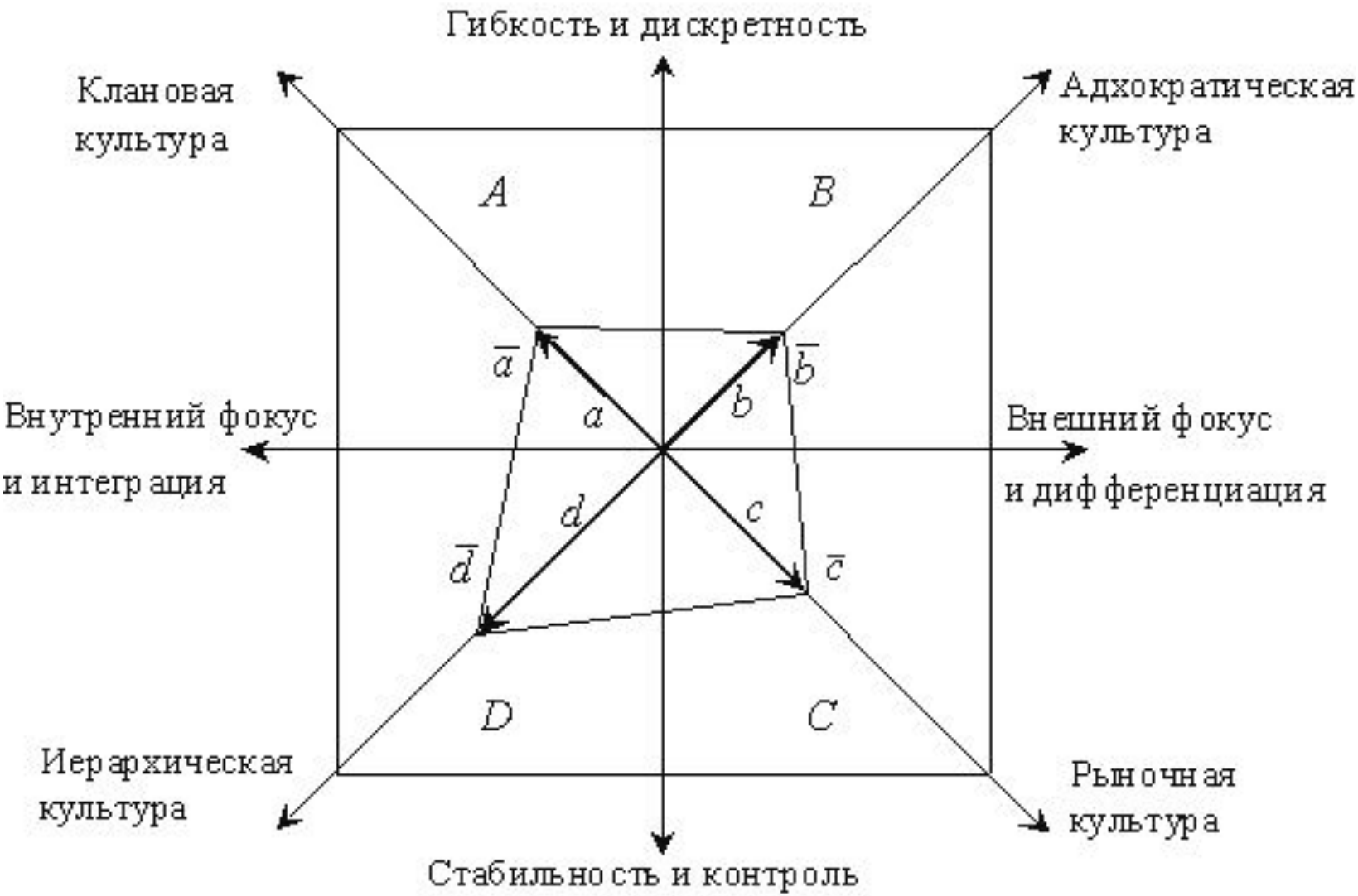
Клановая культура базируется на сотрудничестве, разделяемой всеми работниками системе ценностей и отождествлении себя с организацией

Базовые ценности

- сплоченность,
- соучастие,
- взаимное доверие,
- обязательность,
- ощущение организации как «мы».

В адхократической культуре основной упор делается на решение конкретной задачи, выполнение конкретного проекта. Большинство работников выполняет свои обязанности в составе временной целевой бригады, которая распускается, как только выполнена поставленная задача.

Главное отличие АК от рыночной – приоритет задачи над организацией


Гибкость и дискретность
Клановая культура
Адхократическая культура
A
B
$\bar{a}$
$\bar{b}$
a
b
Внутренний фокус и интеграция
Внешний фокус и дифференциация
d
c
$\bar{d}$
$\bar{c}$
D
C
Иерархическая культура
Рыночная культура
Стабильность и контроль

Культура власти – это доминирование одной личности. Власть в компании распространяется из одного центрального источника.

Контроль осуществляется, скорее, на персональном уровне, чем посредством правил и процедур.

Лидерство основано на личности, ее способности и желании управлять ресурсами, вознаграждениями и наказаниями.

В основе личностной культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к личности, индивидуальным возможностям человека. Поэтому ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего необходимые условия для реализации и развития творческой энергии работника.

Тип культуры	Психологическое соглашение	Характер иерархии	Ключевая ценность
Бюрократическая	Подчинение роли	Иерархия ролей	Организация
Рыночная	Взаимная выгода	Иерархия ролей	Организация
Клановая	Совпадение целей	Иерархия ролей	Организация
Адхократическая	Преданность делу	Иерархия компетенций	Задача
Властная	Подчинение лидеру	Власть личности	Организация
Личностная	Преданность делу	Равенство	Творческая личность

Основные недостатки типологизаций

1. Типология всегда основывается на некоторых классифицирующих признаках. Но, может быть, для исследуемой организации эти признаки несущественны.

2. Анкетируя работников, вы получаете их восприятие не столько культуры, сколько заданных вами вопросов.

3. Анкета в лучшем случае может поймать восприятие работниками артефактов и провозглашаемых ценностей.

4. Работники могут не иметь мотивации к честным ответам. Многие вопросы требуют вынесения оценок и суждений.

5. Отвечающие на ваши вопросы работники полагают, что высказанные ими суждения могут изменить ситуацию.

Когда типологии могут быть полезны

- При слиянии организаций, отделов, групп следует выявить возможные точки конфликтов и взаимного непонимания
- При желании изменить культуру (приход нового начальника, изменение окружения)
- При анализе влияния тех или иных факторов на эффективность деятельности компании

ХАРАКТЕРИСТИКИ	КУЛЬТУРЫ- ПОМОЩНИКИ	КУЛЬТУРЫ-ПРОТИВНИКИ
Стратегия		
Лидерство в издержках	Бюрократия, клан	Личностная культура, адхократия
Фокусирование	Культура власти, адхократия	Бюрократия
Дифференциация	Рыночная культура	Бюрократия, культура власти

Шпенглер

Средством для понимания мертвых форм служит математический закон. Средство для уразумения живых форм – аналогия.

Параноидальные организации

- самоопределение работника в качестве потенциальной жертвы внешних сил;
- склонность к консерватизму из-за страха показаться слишком инициативными;
- доминирующая роль реактивных стратегий;
- практическое отсутствие постановки самостоятельных задач и их решений;
- сосредоточение основного внимания на наличии информации и контроля.

Принудительные организации

- все предписано, систематизировано, утверждено;
- на все случаи имеются принципы, руководящие установки и указания;
- ошибки, неточности, неясности должны избегаться любой ценой;
- планирование выступает в качестве закона;
- решающую роль играет иерархия;
- четкая целенаправленность в действиях (собственные рынки, технологии).

Драматические организации

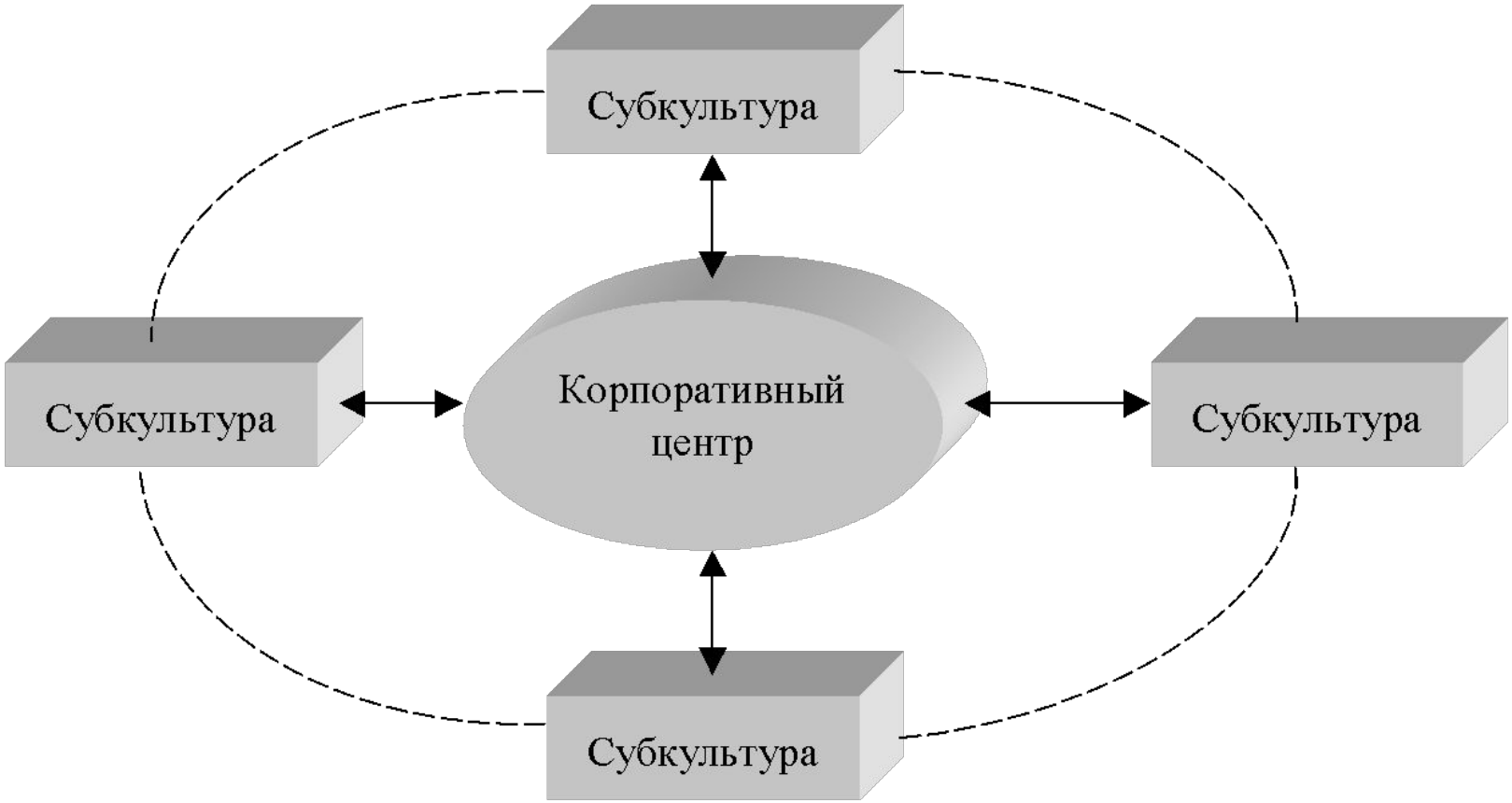
- принятие решений базируется на фактах;
- отвага, риск и самостоятельность составляют существо деятельности;
- стиль управления - кооперативный;
- сложность в разработке средне- либо долгосрочных стратегий из-за постоянной смены одной рыночной ниши другой;
- структуры не успевают развиваться, отсутствуют какие-либо системы;
- контрольные механизмы недоразвиты.

Шизоидные организации

- руководитель почти лишен контактов;
- начальники не дают четкие указания;
- интегрирующие функции в отношении сотрудников в расчет не принимаются;
- стиль управления "попустительский";
- карьеру делают любимчики, оппортунисты и соглашатели;
- брешь в руководстве заполняется управляющими среднего звена, политика которых направлена на завоевание расположения начальства.

Депрессивные организации

- консерватизм как базовая установка;
- запрограммированные, рутинные порядки, закрепленные годами;
- отсутствие и полная бессмысленность инициативы;
- стиль управления авторитарно-бюрократический.


Субкультура
Субкультура
Корпоративный центр
Субкультура
Субкультура

Противоборство силовых линий

- увеличение масштаба компании;
- изменение стратегии;
- изменение характера производства (переход от единичного к массовому производству);
- организационные изменения (переход к дивизиональной структуре, изменение количества уровней управления);
- смена лидирующего собственника (усиление формальных процедур контроля);
- смена руководства (навязывание новых эталонов поведения).

Спасибо за внимание