

Тема № 16. «Развитие организационной и управленческой культуры в органах

Вопрос 1. Организационная культура в управлении.

Вопрос 2. Модель становления организационной культуры.

Вопрос 3. Управление организационной культурой.

Вопрос 1. Организационная культура в управлении

В начале 1980-х гг. была осознана большая значимость «организационной культуры» как совокупной характеристики, интегрирующей в себе базовые особенности организации – и системные, и поведенческие. Маятник парадигмы управления вновь сместился от технократизма к гуманизму в управлении.

Более того, современная тенденция, характерная для эпохи формирования глобального информационного общества, состоит в переходе к синтезу высоких (инфокоммуникационных) и гуманитарных технологий управления – high-tech&hume-tech (сочетание новых и прогрессивных технологий современности и технологий управления сознанием и поведением людей).

«Сумма технологий» high-tech&hume-tech как современный этап эволюции парадигмы организационного управления напрямую связан с культурологическим подходом к управлению, при котором организационная и управленческая культуры рассматриваются как системообразующие элементы внутренней среды организации.

Культурологическая парадигма управления основана на использовании уже раскрытого нами понятия организационного поведения, а также понятий организационной и управленческой культуры.

Организационную культуру можно определить «как совокупность ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, верований и устремлений, принимаемых и поддерживаемых как организацией в целом, так и ее сотрудниками»¹.

Признаки организационной культуры:

по своей внутренней природе она социальна, так как на ее формирование оказывают определенное влияние многие сотрудники организации;

регулирует поведение сотрудников, воздействуя тем самым на внутриорганизационные отношения между сослуживцами;

создается непосредственно людьми, т. е. является результатом социальных действий, мыслей, желаний;

осознанно или неосознанно разделяются большинством или всеми сотрудниками;

имеет собственный набор ритуалов и традиций, так как проходит конкретный исторический процесс развития;

культура организации представляет собой одновременно и результат, и процесс, она находится в постоянной динамике.

В структуре организационной культуры принято выделять содержательные и операциональные элементы и характеристики. *Содержательные элементы организационной культуры:*

1. Осознание себя и своего места в организации. Одни организационные культуры настраивают работников на сокрытие ими своих внутренних

¹ Балашов, А.П. Организационная культура : учебное пособие / А.П. Балашов ; Новосибирский государственный университет экономики и управления. Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2017. С. 17.

настроений, а другие, наоборот, – поощряют их внешнее проявление. Одни организации ориентируют сотрудников на независимость и развитие творческого подхода к делу, а другие – поощряют индивидуальную результативность работников.

2. Коммуникационная динамичная система и язык общения. Применение в различных организациях всего многообразия форм коммуникации (как устной, письменной так и невербальной), в том числе так называемого «телефонного права» между собой сильно отличается. Помимо этого, профессиональный жаргон, применяемая жестикуляция и разнообразные буквенные аббревиатуры в конкретной организации обладают своеобразной спецификой.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе являются своеобразной визитной карточкой организаций. Специфическая униформа и деловой стиль поведения сотрудников, применяемая ими определенная косметика и прически подтверждают наличие различных организационных культур.

4. Наличие привычек и сформировавшихся традиций в области осуществления процесса питания. Организация питания персонала внутри компании или за ее пределами; наличие дотаций, предоставляемых на безвозмездной и безвозвратной основе питание; продолжительность процесса питания; общий или отдельный прием пищи начальниками и подчиненными и т. д. выступают характерными чертами того, как компания заботится о собственных работниках и какой морально-психологический климат и стиль управления в ней преобладают.

5. Осознание, отношение и использование времени работниками. Проявляются в степени их точности, обязательности, пунктуальности, а также умении ценить и максимально рационально организовывать свое рабочее время, что является свидетельством высокой или низкой организационной культуры.

6. Социальные взаимодействия между работниками, проявляющиеся особенно явно между людьми разных возрастных групп и дифференцированных должностей, жизненного опыта, национальности, отношения к религии, отражают либо дух общности и взаимной поддержки между ними, или свидетельствуют о личной неприязни, наличии соперничества, наущничестве и т. д.

7. Ценности сотрудников, ориентирующие их на адекватное понимание того, что хорошо и что плохо с точки зрения организации, в которой они работают, а также нормы, представляющие набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения, свидетельствуют либо о наличии программы по развитию у сотрудников стандартов организационной культуры, либо о провале в этой работе.

8. Вера и отношение работников к чему-либо (вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь, этическое поведение, отношение к коллегам), а также влияние на все это религии и морали выступают существенной

характеристикой организационной культуры, показывают степень ее развитости.

9. Развитие и обучение сотрудников, отражающиеся в подходах руководства и оценке значимости данных процессов исполнителями, выражающиеся в определенных процедурах и формах обучения, его причинной связи с результатами выполненного объема труда и уровнем мотивации, показывают нацеленность организаций на инновационную деятельность посредством культивирования творчества и потенциала организационной культуры коллектива либо, наоборот, свидетельствуют о состоянии дезорганизации.

10. Трудовая этика и мотивирование, находящие выражение в отношении сотрудников к выполняемой работе, качестве и оценке ее осуществления, деловой карьере и т. д., наглядно демонстрируют проявление принципов построения организационной культуры и дальнейшей направленности ее развития.

Операциональные характеристики организационной культуры.

Ч. Хэнди в работе «Понимание организаций» (1985)² выделил четыре типа культуры организации исходя из понимания того, на что в приоритетном порядке ориентируется культура. Он выделил организации, тяготеющие к культуре власти, роли, задачи и личности в организации (табл. 11).

Таблица 1.

Типы культуры организации по Ч. Хэнди.



В организации, где превалирует «культура власти», значимую роль играет лидер, степень проявления его личных качеств и способностей. В качестве генератора власти применяются ресурсы, находящиеся в распоряжении определенного руководителя. Компании с подобного рода культурой, обычно, обладают жесткой иерархической структурой. Набор сотрудников и развитие деловой карьеры по служебным ступеням иерархической лестницы, в своем большинстве, реализуются по критериям

² Классики менеджмента : Энциклопедия : пер. с англ. / под ред. М. Уорнера. – СПб. : Питер бук, 2001. – С. 283.

личной преданности. Подобный тип культуры дает возможность организации оперативно реагировать на происходящие изменения ситуации, своевременно принимать управленческие решения, а также организовывать их исполнение.

Организация с *«ролевой культурой»* характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Организация, где господствует *«культура задачи»*, ориентирована, в основном, на постановку и решение прикладных задач, и воплощение проектов. Эффективность функционирования организаций с подобным построением культуры, в большинстве случаев, зависит от высокого уровня профессионализма работников и кооперативного группового эффекта. Большие административно-властные полномочия в подобных организациях имеют те люди, которые в настоящий момент выступают экспертами в ведущей сфере деятельности и имеют максимальный объем необходимой информации. Данная культура проявляет свою эффективность в тех случаях, когда возникающие ситуативные требования внешней среды являются определяющими факторами в деятельности организации.

Организация с типом *«культура личности»* объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть базируется на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль имеют координирующий характер.

Авторы К. Камерон и Р. Куин в работе «Диагностика и изменение организационной культуры» (2001)³ выделяют четыре базовых типа организационной культуры: иерархическую (бюрократическую), клановую, рыночную и адхократическую.

Иерархическая (бюрократическая) организационная культура. Организация с подобной культурой – очень регламентированное и структурированное место труда. Должностные лица (лидеры) гордятся тем, что они – рациональные мыслящие стратеги, координаторы и организаторы. В таком типе культуры важно поддерживать динамичный ход деятельности компании, организацию связывают нормативно установленные правила и официальная политика. Долгосрочные цели организации заключаются в обеспечении стабильных показателей деятельности с положительной динамикой.

Клановая организационная культура. Организация с данной культурой представляет собой очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организация напоминает большие семьи. Лидеры или главы

³ Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры : Пер. с англ. / Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн. – СПб. И др. : Питер : Питер бук, 2001. С. 176.

организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организацию связывают воедино преданность и традиции. Высока обязательность организации. Акцент делается на перспективной выгоде совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброжелательного отношения и заботы о людях.

Рыночная организационная культура. Организация с данным типом культуры ориентирована на результаты. Приоритетной целью организации выступает выполнение поставленной задачи. Работники целеустремлены, и в определенной степени соперничают между собой. Лидеры-руководители – твердые начальники и суровые конкуренты, они не идут на уступки и очень требовательны. Организацию связывает в одно целое стремление добиваться поставленных целей. Репутация и успех выступают общей заботой коллектива и руководства. Перспективная стратегия ориентирована на конкретные действия, выполнение промежуточных задач и достижение запланированных целей. Успех детерминируется понятиями проникновения на рынки и роста рыночной доли. Стиль такой организации – жесткая направленность на конкурентоспособность.

Адхократическая организационная культура. Организация с подобным типом культуры представляет собой изменяющееся предпринимательское и креативное место работы. Люди готовы поступиться личными интересами и идти на риск ради общего блага. В качестве лидеров выделяют новаторов и сотрудниками, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации выступает преданность моделированию, проведению экспериментов и новаторству. Акцентируется внимание на необходимости организации деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе компания делает акцент на развитии и приобретении новых знаний и прочих ресурсов. Успех означает производство (предоставление) единственных в своем роде продуктов или услуг. Организация поощряет креативность, личную инициативу и свободу действий. Понятно, что вряд ли нам удастся обнаружить организацию, в которой, в чистом виде, представлен конкретный тип организационной культуры. Правильнее вести разговор о наличии элементов того или иного типа, преимуществе одного из них.

Вопрос 2. Модель становления организационной культуры

Организационная культура не есть что-то данное изначально и неизменное. Она постепенно формируется под воздействием внешней и внутренней среды организации, субъективных позиций руководителей. На схеме представлена логика становления организационной культуры (рис. 2).

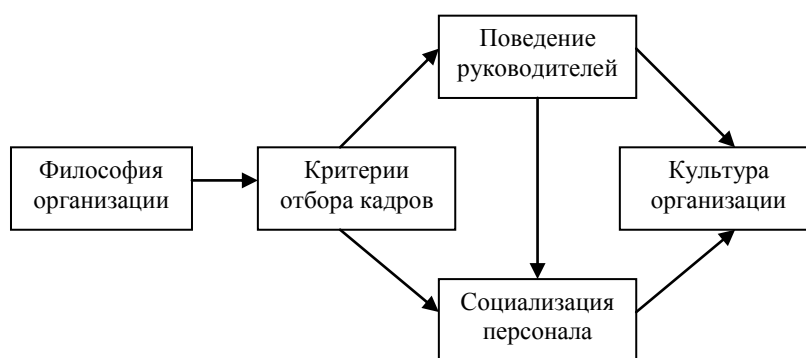


Рис. 2. Модель становления организационной культуры.

В философии организации находят конкретизацию базовые ценности, выступающие в основе формирования образа жизни и ориентации деятельности персонала и руководящего звена всех управленческих уровней. Деловая философия получает свое дальнейшее развитие в формировании определенной миссии организации, отвечающей на вопросы «кто мы?», «чего мы хотим?», «как мы это делаем?».

Поведение руководителей оказывает сильнейшее воздействие на формирование конкретного типа организационной культуры. Менеджер высшего звена должен иметь два противоположных свойства личности: во-первых, быть лидером в области вырабатываемых идей на достаточно высоком уровне абстракции и, во-вторых, профессионалом в определенной сфере предметно-практической деятельности. Как лидер, он обязан формировать ценности, идеи, убеждения и возбуждать энтузиазм у своих подчиненных, но прививать эти ценности он должен непосредственно своими делами.

Организации с высокой степенью развитости культуры, обычно, имеют более строгие критерии отбора персонала. Отбор кадров – это технологический процесс, когда организации подыскивают требуемых себе людей, который одновременно среди множества компаний выбирают именно эту организацию. Таким образом, поступление на работу в конкретную социальную организацию следует рассматривать как со стороны ее руководства, так и со стороны потенциального сотрудника.

Найти хорошего сотрудника – это значит достичь соответствия между персоналом и работой, а также между индивидом и организацией. То есть при найме на работу организацию интересует уровень образования, квалификации или потенциальная возможность кандидата на качественном (профессиональном) уровне выполнять объем определенного труда. При этом не менее важно также выявлять ценностные ориентации кандидата, в аспекте, насколько они соответствуют формальным и этическим нормам и принципам, установленным в организации. Если представления кандидата о своей будущей работе не соответствуют ценностям и принципам организации, то его ожидания на получение конкретного рабочего места (должности), как правило, не удовлетворяются. Следовательно, социальная организация отбирает преимущественно те категории сотрудников, которые разделяют ее базовые

нормы и ценности, настроены выполнять обязанности так, как того, предполагает организационная культура.

Социализация сотрудников. Эффективность провозглашения деловой философии организации будет недостаточной, если соответствующим образом не зафиксировать ее в сознании работников. Даже при хорошо налаженном порядке организации отбора представления новых кадров о культуре организации не полны. Именно новые молодые сотрудники потенциально склонны пренебрегать правилами и нормами, установленными в социальной организации. Поэтому руководством организации должно оказать им помощь в адаптации к условиям ее внутренней культуры. Данный процесс адаптации в учебно-методической литературе получил название *социализация*, и представляет собой совокупность последовательных операций по становлению личности сотрудника посредством присвоения им элементов корпоративной культуры, усвоения установленных ценностей.

Организационная культура закрепляется через разнообразные формы воздействия на сознание персонала, в частности посредством проведения ритуалов, ознакомления с легендами, материальными символами и т. д.

Легенды содержат историю становления и развития организации, которые в своей основе имеют события об изменениях, сопровождавших деятельность компании, и в закодированной форме описывают унаследованные ценностные ориентации. Легенда есть разновидность традиции, распространяющейся среди членов трудового (служебного) коллектива, об определенных знаменательных событиях, фактах, случаях из социальной жизни организации. Позитивные факты оказывают положительное воздействие на укрепление и развитие организационной культуры, а негативные, в свою очередь – отрицательное влияние. Так, позитивно влияют на формирование и развитие высокой организационной культуры в органах и подразделениях внутренних дел мероприятия, посвященные празднованию дней образования подразделений; изучение и пропаганда истории, традиций ОВД, служебного коллектива; пропаганда примеров мужества и героизма сотрудников, образцового исполнения служебного долга; увековечение памяти сотрудников, погибших во время исполнения служебных обязанностей.

Ритуалы – это совокупность в определенной последовательности повторяющихся регламентированных действий, церемоний, которыми сопровождается практическое воплощение ключевых норм и ценностей организации, одновременно составляющих внешнее оформление такого рода реализации. В положительных случаях ритуалы выступают в качестве сценических постановок, обладающих основополагающим значением. Они символизируют убеждения, играющие главенствующую роль в организации. Например, в системе ОВД сложилась практика проведения следующих торжественных и торжественно-траурных ритуалов:

- вручение знамени;

- принятие Присяги лиц рядового и начальствующего состава ОВД Республики Беларусь;

- вручение погон и табельного оружия, государственных наград;

чествование сотрудников и ветеранов органов внутренних дел;
торжественные проводы сотрудников на пенсию;
погребение с отдаванием воинских почестей.

Большое значение принадлежит *материальным символам организационной культуры*. Внешне оформленный вид и обустройство территории, состояние зданий, служебной мебели, установленной формы одежды сотрудников и ряд других компонентов – все это в совокупности составляет материальные символы, потенциально помогающие усилить роль, и развить культуру организации.

Следует понимать, что организационная культура состоит не только из наиболее важных норм и правил, но и постоянного регламента своей деятельности, связанного с организацией необходимых условий труда на рабочем месте, существующим порядком материального и морального стимулирования, стилем управления, системой контроля, единообразной формой одежды (dress-код), отношением к персональным особенностям человека.

Вопрос 3. Управление организационной культурой

Культура организации как объект социального регулирования и управленческих воздействий имеет противоречивую внутреннюю природу. Основное противоречие состоит в существующей необходимости, во-первых, поддерживать при помощи разнообразных традиций, во-вторых – осуществлять изменения, отвечающие требованиям изменяющихся факторов внешней среды. Традиции позволяют обеспечить стабильность, единство организации, должный уровень слаженности взаимодействия и следование сотрудников миссии, целям, нормам и ценностям организации. Но, необходимо также понимать, что традиции могут стать в то же время фактором, сдерживающим наступление перемен, тормозящим дальнейшее развитие, если уже не соответствует меняющимся требованиям времени. Поэтому главная задача руководства в процессе поддержания и развития организационной культуры состоит в сознательном управленческом воздействии на нее и последовательном целенаправленном внесении изменений, адекватных целям организационного развития, иными словами в осуществлении управления организационной культурой.

Суть управления организационной культурой состоит:

- 1) в формировании, поддержании или реорганизации компонентов организационной культуры в таком порядке, чтобы обеспечить необходимую степень ее устойчивости;
- 2) с другой, в сплочении коллектива на базе организационной культуры так, чтобы все и компания, и сотрудники двигались в одном направлении, подчиняясь не только административно-управленческим воздействиям, но и собственной воле.

Формирование корпоративной культуры состоит в реализации определенных действий, нацеленных на разработку системы нормативно-

этических норм, правил, определенных ценностей и представлений для успешного достижения стоящих перед компанией задач.

Создание организационной культуры по своему содержанию является достаточно сложным процессом, предполагающим значительных затрат временных и человеческих ресурсов (профессионализма руководителей). По сути, формирование культуры организационной представляет собой «привитие» единообразных ценностей всем сотрудникам организации. Успех в реализации названного процесса зависит от того, насколько декларируемые руководством компании организационные ценности отвечают морально-этическим ориентациям работников. В том случае, когда ценностные ориентации сотрудников и администрации организации не соответствуют друг другу, это будет способствовать возникновению разнообразным конфликтам, разочарованиям, могущих повлечь уменьшение продуктивности деятельности организации.

Поддержание организационной культуры в стабильном состоянии выступает частью управленческого процесса, и имеет место в случае, когда созданная культура соответствует избранной миссии организации и ее стратегии, отвечает внутренним и внешним критериям сторон организации.

Сохранение организационной культуры находит выражение в рамках таких технологических процессов, как набор и отбор персонала, социализация кадрового звена, признание и продвижение сотрудников.

Изменение корпоративной культуры может осуществляться как естественным путем под воздействием динамики факторов внешней среды (трансформация общих экономических условий, общественно-политической обстановки, деловой среды и т. п.), так и во внутренней среде (смена стадий жизненного цикла, собственников, управленческого звена, характера и условий труда, уровня образования кадров, организационный кризис и т. п.). Такое изменение организационной культуры имеет место необязательно в лучшую сторону. Сознательное реформирование организационной культуры стороны руководства организации относится к другому типу изменения. Его мы и будем считать в качестве компонента управления организационной культурой. В таком понимании трансформация организационной культуры выражает собой управленческое воздействие со стороны начальствующего состава, ориентированное на изменение компонентов культуры с целью выживания организации и (или) повышения уровня эффективности ее функционирования.

Необходимость в культурных преобразованиях может возникнуть на различных этапах развития организации.

Деятельность по совершенствованию организационной культуры предусматривает решение трех базовых задач в определенной их последовательности:

- 1) комплексный анализ состояния созданной организационной культуры в разрезе ее составных компонентов; это даст возможность обнаружить ее сильные и слабые стороны, факторы, их определяющие, и степень соответствия культуры современным требованиям;

2) разработка эталонной модели корпоративной культуры, базирующейся на морально-этических и нормативных ценностях, нормах и принципах, следующих из требований стратегии организации;

3) создание организационного механизма прикладной реализации эталонной модели, состоящего, в том числе, из комплекса мероприятий по социализации служебного коллектива в условиях проектирования нового культурного пространства.

Таким образом, управление корпоративной культурой представляет собой сложный и развернутый во времени процесс, требующий всестороннего и глубокого анализа составных элементов культуры организации, учета и идентификации различных факторов, оказывающих влияние на состояние и динамику культуры, разработки определенных механизмов управления ею. Сопутствующей целью управления выступает организационное развитие.