

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального
образования

«Уральский государственный университет путей сообщения»

Кафедра «Управление персоналом и социология»

Н. А. Александрова

**Организационная культура: поиски алгоритма
управления изменениями**

Екатеринбург

2010

Цель лекции – ознакомить студентов с новейшим направлением научных исследований в рамках организационных изменений – управлением изменениями организационной культуры.

Задачи

- обосновать актуальность проблематики организационной культуры и управления ее изменениями;
- выявить алгоритм действий руководителей организации по управлению организационной культурой в период ее трансформации;
- проиллюстрировать применение данного алгоритма в практике управления организационной культурой одного из лечебных учреждений г. Екатеринбурга.

ПЛАН

1. Понятия организационной культуры и управления организационной культурой
2. Алгоритм управления организационной культурой
3. Управление изменениями организационной культуры лечебного учреждения.

1. Понятия организационной культуры и управления организационной культурой

Интерес к явлению организационной культуры появился в последней трети XX века. За последние сорок лет сложилась довольно разветвленная и систематизированная область знаний, в рамках которой организационная культура рассматривается как важнейший феномен, оказывающий существенное влияние на трудовое поведение работников, корпоративное развитие и организационную эффективность. Интерес к этой теме поддерживается в связи с тем, что в практике управления людьми постоянно воспроизводятся несколько типичных ситуаций, которые привлекают внимание руководства организаций к проблеме организационной культуры и стимулируют научные исследования данного явления. Среди них:

1. Стремительное развитие видов деятельности и предприятий, включенных в новые сферы бизнеса, например, в сферу ИТ-технологий, в том числе таких, как фриланс, удаленная работа, виртуальный офис и т.д., в которых складывается принципиально иной тип ценностей и отношений по сравнению с традиционными сферами.

2. Глобализация мировой экономики, выход национальных предприятий на международный рынок, где они вынуждены быстро адаптироваться к местным нормам ведения дел для сохранения конкурентоспособности.

3. Слияние/поглощение одних предприятий другими, которое приводит к столкновению различных типов культур. Менеджеры сливающихся компаний вынуждены выявлять точки конфликта культур и разрабатывать стратегию интеграции ценностей сотрудников.

4. Проведение организационных изменений, которое всегда наталкивается на сопротивление людей, проявляющееся как на уровне чувств и эмоций, так и на поведенческом уровне и носящее ценностный и иррациональный характер. В выигрыше остаются те организации, которые формируют у своего персонала такие ценности, как готовность к постоянным изменениям и способность к саморазвитию.

5. Постоянно воспроизводящаяся потребность в совершенствовании систем стимулирования труда персонала для повышения его эффективности. Дело в том, что ни одна даже самая богатая организация не может бесконечно повышать денежные выплаты своему персоналу: чем выше себестоимость продукции, тем ниже конкурентоспособность ее продукции.

6. Социальная неоднородность рабочей силы предприятия (профессиональная, статусная, этническая, демографическая и пр.), которая выражается в сосуществовании множества субкультур в рамках господствующей культуры и требует «перевода» общих ценностей на язык, понятный работникам различной культурной идентичности.

Таким образом, отвечая на вопрос о полезности изучения феномена организационной культуры руководителями фирм, можно сказать, что *корпоративная культура является инструментом управления поведением людей в организации; формируя у работников определенный набор ценностей, менеджер может резко повысить производительность труда и снизить издержки управления*. Последнее возможно потому, что многие феномены культуры достаются руководителю и функционируют бесплатно (язык, национальный менталитет, привычки, ценности, нормы и пр.).

Организационная культура – это специфические для данной организации и разделяемые большинством работников ценности, отношения, нормы поведения, установки, традиции, ритуалы, которые определяют поведение людей в трудовом процессе и регулируют взаимоотношения между ними. Она является тем «социальным клеем», который соеди-

няет работников фирмы, делает их поведение предсказуемым и позволяет работникам испытывать чувство единения и принадлежности к организации.

Как мы уже отмечали, организационная культура является инструментом управления персоналом, а через него – и всей компанией. Поэтому по мере развития фирмы, изменения внешних и внутренних условий ее существования перед руководством периодически возникает проблема перенастройки этого инструмента. Другими словами, сама организационная культура превращается в объект управления.

Управление организационной культурой – это целенаправленное воздействие лидеров организации, направленное на изменение системы оргкультуры с целью выживания организации во внешней среде и повышения эффективности функционирования компании. Субъектами управления организационной культурой являются руководители компании, специалисты службы управления персоналом и неформальные лидеры, наиболее уважаемые члены организации.

К разработке проекта изменения организационной культуры следует привлечь представителей топ-менеджмента, персонала и внешних консультантов. Чаще всего формируется рабочая группа из представителей разных подразделений компании, иногда проводятся фокус-группы с работниками различных категорий персонала, мозговой штурм и т.д. Внешний консультант в данном случае должен выполнять роль ведущего и эксперта в рамках рабочей группы.

2. Алгоритм управления организационной культурой

Очевидно, что каждый цикл управленческих воздействий на организационную культуру включает три фазы: *аналитико-диагностическую, идеологическую и практическую.*

Содержанием *аналитико-диагностической фазы* является поиск ответов на следующие вопросы: Что представляет собой существующая организационная культура? «Правильная» ли она? Способствует ли достижению целей организации? Соответствует ли стадии развития организации и рыночной ситуации? В какой мере неудачи компании объясняются утратившими актуальность ценностями и образцами рабочего поведения? Для проведения диагностики состояния наличной организационной культуры используются разнообразные методы:

- анкетирование, интервью и тестирование

- изучение устного фольклора
- анализ документов
- исследование сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов.

Как правило, названные методы применяются в комбинации друг с другом при ведущей роли тестовых и опросных методик. Наиболее известные и валидные диагностические инструменты приведены в научной и учебной литературе.¹

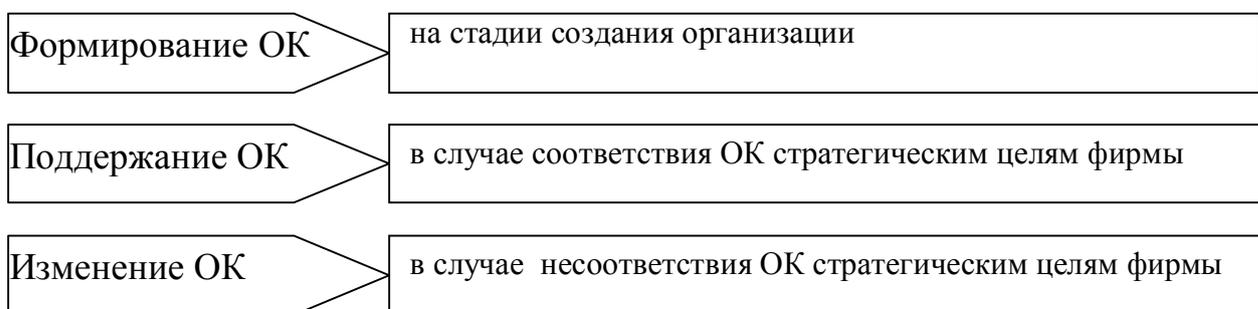
Содержанием *идеологической фазы* является разработка идеальной (с точки зрения субъектов управления) для фирмы модели организационной культуры. Менеджмент организации должен сформулировать ответ на вопросы: Какой должна быть организационная культура, чтобы поддерживать выработанную руководством стратегию организации и мотивировать персонал на ее реализацию? Как перейти из сегодняшнего состояния в желаемое?

Содержанием *практической фазы* является разработка и реализация планов преобразования системы организационной культуры из наличного состояния в желаемое.

Управление организационной культурой означает:

- формирование желательной организационной культуры
- поддержание сформированной организационной культуры
- направленное изменение организационной культуры.

На рис. 1 представлены варианты целенаправленных воздействий менеджмента компании на организационную культуру в зависимости от осознания того, какую роль играет оргкультура в управлении персоналом и насколько важно управлять ее развитием.



¹ См., например: Организационная культура. Учебн./ Под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен. – 2006. – с.302-349.

Рис.1. Стратегия целенаправленных воздействий менеджмента компании на систему организационной культуры в различных управленческих ситуациях

Факторами *формирования организационной* культуры являются взгляды основателя компании на сущность и предназначение фирмы, его представления об идеальной организации, «организации мечты»; реализованные им и его командой принципы подбора персонала; уровень квалификации сотрудников; состояние деловой среды. Однако на ранних стадиях развития компании ее руководители редко задумываются собственно об организационной культуре: их мысли в основном связаны со становлением и выживанием компании. Если компания успешно стартовала, происходит формирование и закрепление базовых принципов ее работы и поведения людей, происходит аккумуляция позитивного опыта решения проблем, что и составляет сущность организационной культуры.

Возможными шагами по формированию желательной организационной культуры на стадии формирования могут быть:

- определение целей и миссии организации
- определение принципов и критериев отбора персонала
- формирование приоритетных ценностей и норм, эталонных образцов рабочего поведения
- разработка знаков и символов организации
- разработка системы компенсаций
- определение критериев распределения дефицитных ресурсов и др.

В тех случаях, когда организационная культура сформировалась таким образом, что помогает компании в достижении ее целей – а это является большой удачей, – задача руководства заключается в *поддержании и распространении* такой культуры. Механизмами поддержания организационной культуры являются:

- официальное декларирование корпоративной философии, ценностей и убеждений
- набор персонала, соответствующего сложившейся оргкультуре, его социализация и приобщение к истории организации
- закрепление сложившейся системы мотивации и аттестации персонала
- оформление физического пространства
- организационные истории, легенды, мифы о героях и антигероях и событиях, повлиявших на организационное развитие

➤ организационные процедуры и ритуалы и пр.

Если же организационная культура является скорее тормозом в движении компании к ее целям, что встречается гораздо чаще, возникает более сложная задача – необходимо проводить *изменения оргкультуры* в соответствии с целями, приоритетами, стратегией развития организации. Так, например, в практике управления достаточно часто встречается ситуация, когда индивидуальные формы работы перестают быть эффективными и руководству приходится переводить сотрудников фирмы, в том числе и руководителей среднего и низшего уровня на бригадные и командные формы. В связи с тем, что ранее активно внедрялись и пропагандировались ценности индивидуальной эффективности и ответственности, а также авторитарные методы руководства, руководству приходится прилагать огромные усилия для того, чтобы работники усвоили ценности коллективизма, развили навыки командной работы, научились проявлять инициативу и ощущать коллективную ответственность за результаты работы команды.

Напомним, что изменения – это трансформация, переориентация сложившихся устойчивых параметров управляемой системы. Изменение организационной культуры – это ее трансформация в заданном направлении, если речь идет об управлении изменениями. На наш взгляд, алгоритм деятельности руководителей при управлении изменениями организационной культуры может выглядеть следующим образом (рис.2.).

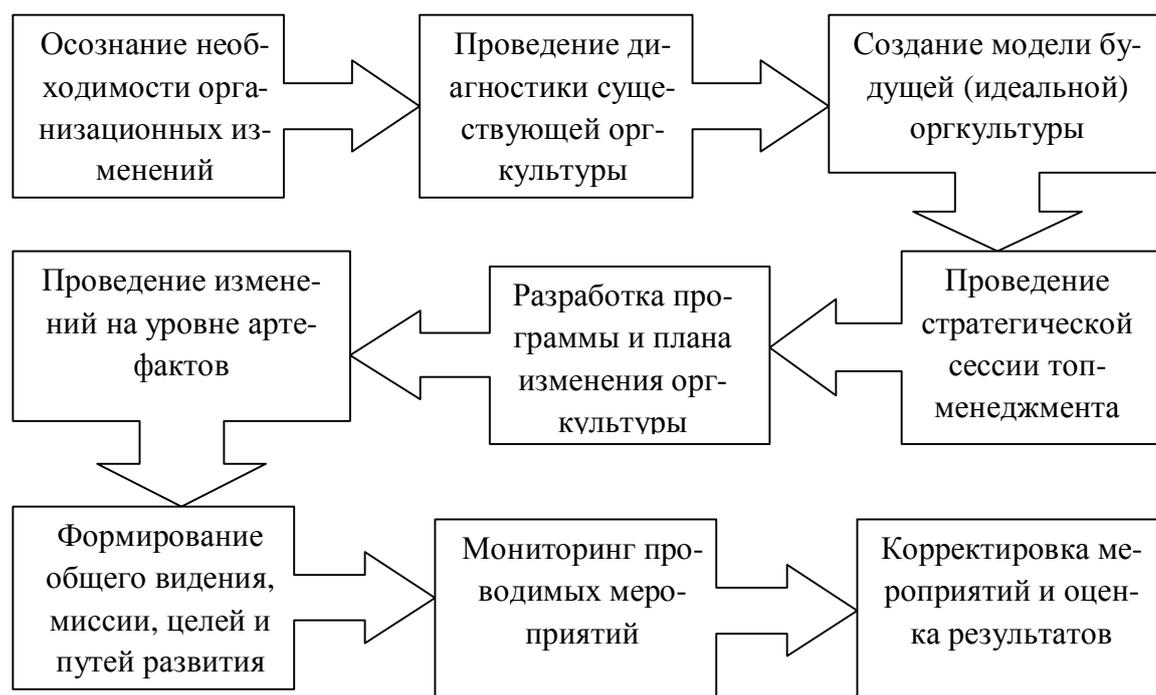


Рис 2. Алгоритм действий менеджмента организации по управлению изменениями организационной культуры

При реализации изменений возможны следующие препятствия (сложности):

- сопротивление отдельных сотрудников и групп нововведениям
- отсутствие систематического анализа, способного выявить силы действия и противодействия изменениям и их источники
- отсутствие у руководства стратегии изменений
- игнорирование сотрудниками внешних консультантов
- закомплексованность и закрытость лидеров организации в отношении новых идей и пр.

При управлении организационной культурой необходимо учитывать, что проще всего провести изменения на уровне *артефактов*: разработать логотип, заказать фирменные бланки, придумать слоган и т.д., но без изменений на уровне *ценностей, норм и образцов поведения* затраты окажутся напрасными: сотрудники будут работать по-прежнему. Однако провести такие изменения гораздо труднее. Цель управленческих воздействий на данном уровне – формирование общего видения миссии компании, ее целей и путей стратегического развития. Инструментами для этого служат все возможные корпоративные мероприятия (праздники, спортивные состязания, соревнования, конкурсы, выезды за город, тренинги и т.д.).

И самый сложный уровень для воздействия – уровень *базовых представлений*, содержание которых определяют архетипы, основанные на национальной культуре и практически не подлежащие изменению. Именно по этой причине транснациональные компании, выходя на новые национальные рынки, на первых этапах своей деятельности используют на ключевых должностях экспатов. И только через несколько лет, когда основные ценности и нормы у персонала уже сформированы, на верхний управленческий уровень назначают местных менеджеров. Такой же способ используют российские концерны, когда инвестируют средства либо покупают компании за рубежом. При смене собственника также обычной практикой является замена управленческой команды, а в некоторых сферах бизнеса дополнительно происходит замена среднего звена. Еще один пример замены высшего и среднего руководства при смене руководителя можно увидеть на примере го-

сударственных органов вследствие выбора нового президента, главы государственного органа или местной администрации.

Кроме того следует учитывать, что:

- оргкультура очень инерционна, поэтому организационные изменения растянутся во времени;

- необходимо поставить точный диагноз «старой» организационной культуре, т.к. важно знать исходные позиций изменений;

- следует добиться личной вовлеченности и поддержки сотрудников и групп, желающих принять участие в разработке проекта изменения организационной культуры;

- важно выбрать в организации наиболее эффективно работающую субкультуру и использовать ее в качестве платформы изменений;

- не стоит атаковать старую культуру; перспективнее вместе с сотрудниками поиск путей ее использования в проекте новой организационной культуры;

- очень эффективны сфокусированные и точные инновационные воздействия, т.к. успешные действия всегда убедительнее проектов.

3. Управление изменениями организационной культуры лечебного учреждения

Предложенный алгоритм управления организационной культурой был реализован в процессе диагностики и изменения оргкультуры одного из крупных лечебных учреждений г. Екатеринбурга.

На первом этапе исследования была проведена диагностика существующей культуры муниципального лечебного учреждения при помощи нескольких инструментов. В результате исследования существующей и предпочтительной организационной культуры медицинского учреждения было установлено следующее:

В настоящее время организация имеет организационную культуру бюрократического (иерархического) типа, которая характеризуется следующими чертами:

- организация состоит из подразделений, имеющих четкую структуру, отношения между подразделениями имеют формальный, бюрократический характер;

- организацию объединяют формальные правила и официальная политика; персонал четко следует должностным инструкциям;

- главными ценностями, разделяемыми сотрудниками медучреждения, являются стабильность, консерватизм, профессионализм, следование должностным инструкциям, достаточно формальное отношение к пациентам;
- цели организации и ценности, провозглашаемые руководителями больницы, доведены до персонала не в полной мере, что проявляется в отчужденности многих работников как от коллектива, так и от пациентов;
- у работников больницы слабо выражено стремление к повышению квалификации, овладению новыми методами диагностики и лечения;
- лояльность персонала к организации находится на невысоком уровне, что, в частности, проявляется в большом числе увольнений;
- главный врач воспринимается как координатор и организатор.

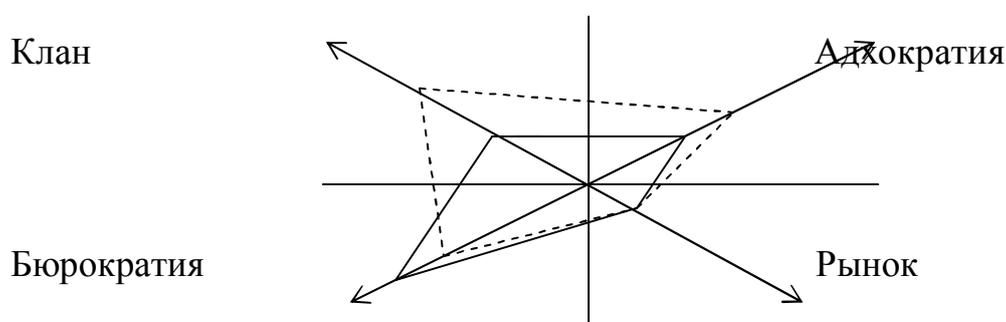


Рис.3. Профиль существующей и идеальной организационной культуры лечебного учреждения

Однако для более успешной реализации миссии и целей организации, по мнению практически всех категорий персонала больницы, необходимо сформировать следующие ценности и нормы поведения персонала:

- ответственность медперсонала перед пациентами больницы; среди критериев успешной работы отделения, врача, медицинской сестры должен найти место показатель доброжелательного отношения к пациентам и забота о людях;
- честное исполнение служебного долга, исходя не только из должностных обязанностей, но и нравственных критериев;
- преданность и лояльность организации; сплоченность коллектива, доверие и уважение друг к другу, благоприятный социально-психологический климат;
- создание проектных структур, командная работа;
- честность, порядочность, высокий профессионализм;

— отсутствие бюрократических барьеров между подразделениями: персонал хочет воспринимать больницу как очень дружественное место работы, напоминающее большую семью во главе с мудрым воспитателем;

— организацию связывают воедино преданность и традиции.

Таким образом, руководители и рядовые сотрудники лечебного учреждения в качестве желательной видят организационную культуру кланового типа. Однако у руководителей больницы есть еще один приоритет, характерный для культуры адхократического типа: они хотят видеть в своих сотрудниках людей творческих, профессионально устремленных, использующих новейшие технологии.

Для того чтобы обеспечить переход к новым организационным ценностям и нормам, нами был разработан проект преобразования наличной организационной культуры в идеальную, представленный на рис.4.

Осознание необходимости организационных изменений. Диагностика оргкультуры. Создание образа идеальной организационной культуры
--

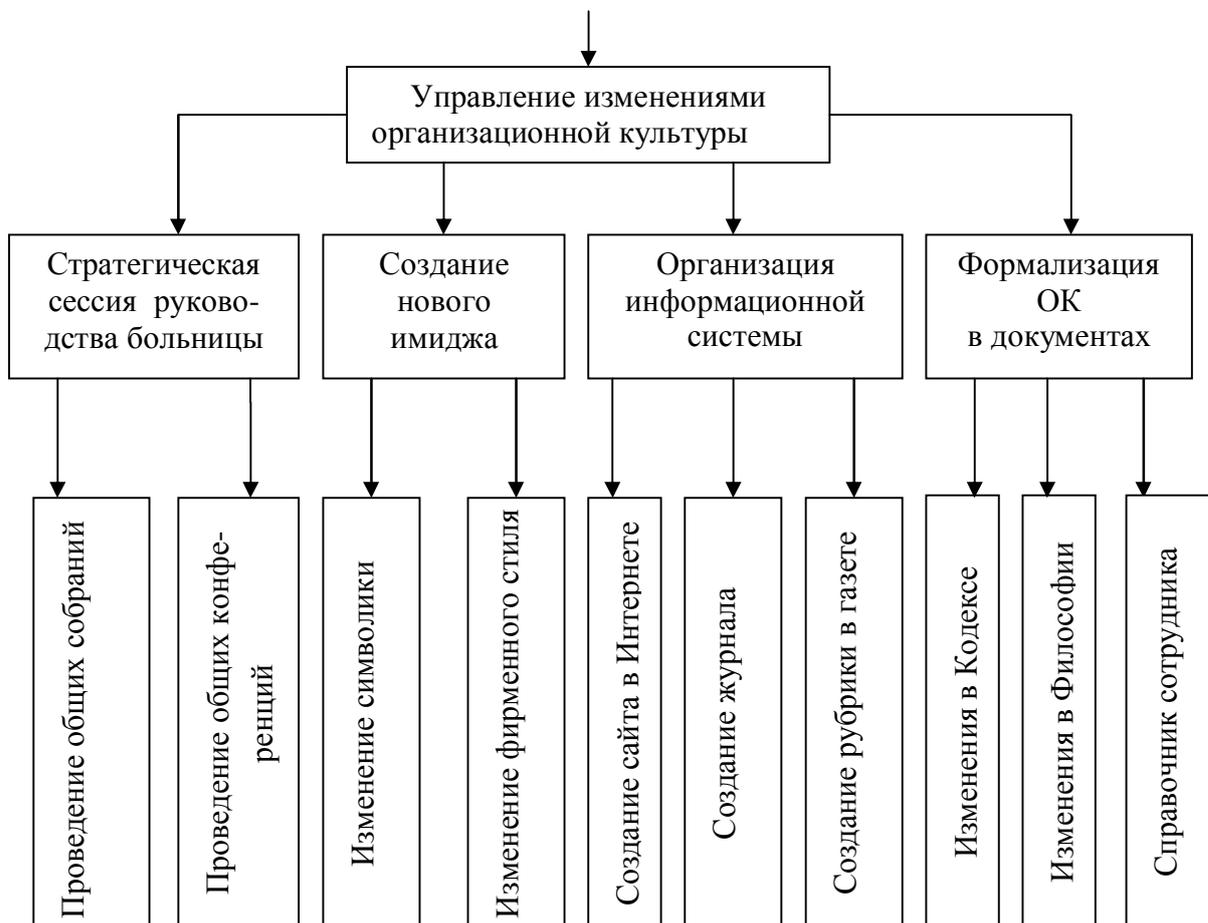


Рис.4. Дерево целей по изменению организационной культуры
лечебного учреждения

Таблица 1

Мероприятия по управлению изменениями организационной культуры
лечебного учреждения (фрагмент)

Мероприятия и рекомендации	Содержание	Ожидаемые результаты
Проведение стратегической сессии руководителей высшего и среднего звена лечебного учреждения	Обсуждение вопросов организационной культуры, ее взаимосвязи с миссией организации. Обсуждение стратегии и тактики преобразований	Выработка плана действий, списка мероприятий, касающихся улучшения организационной культуры.
Ребрендинг больницы	Изменение организационной символики, разработка нового фирменного стиля (изготовление новых именных досок с логотипом организации, пошив новой формы с символикой больницы)	Ознаменование перехода организации к новому этапу развития, подчеркивание своей индивидуальности.
Общее собрание, посвященное теме организационных традиций	Обсуждение имеющихся организационных традиций, рассмотрение предложений по соз-	Повышение сплоченности, подчеркивание индивидуальности лечебного учреж-

	данию новых традиций	дения.
Встречи руководителей организации с персоналом, проведение общих конференций	Организация встреч руководителей с сотрудниками каждого подразделения, посещение отделений.	Создание атмосферы сотрудничества и открытости, формирование команды единомышленников, повышение сплоченности и эффективности работы.
Создание организационной информационной системы (газета, журнал, сайт в Интернете)	Создание виртуальной среды общения. Интернет обеспечит доступ к форумам неформального общения, организационным новостям, общим базам данных (телефонный справочник, дни рождения сотрудников, краткая информация о сотрудниках с их фото, документация организационных компьютерных программ)	Позволит сотрудникам организации без значительных временных затрат получить позитивный эффект межличностного взаимодействия. Повышение эффективности внутреннего взаимодействия и наибольшей информированности сотрудников.
Создание «ящика идей»	Создание ящика, в который любой сотрудник может положить свое предложение	Формирование у сотрудников чувства причастности к управлению организацией, осознание того, что компания дорожит мнением каждого своего сотрудника.
Формализация новой организационной культуры в таких документах как Философия организации, Этический Кодекс и др.	Формулирование Этического Кодекса, Философии организации, Справочник сотрудника	Документационное закрепление организационных ценностей, их быстрое доведение до сотрудников.
Поддержание организационных традиций и проведение организационных праздников	Шефство над ветеранами больницы, проведение профессиональных конкурсов и праздников	Формирование эмоциональной причастности к организации и осознание своей значимости в ней. Повышение сплоченности коллектива.
Привлечение выпускников учебных заведений	Выпускникам УрГМА предлагается бесплатная интернатура, после которой они зачисляются в штат организации.	Бесплатная интернатура позволяет привлечь в организацию молодежь.

Таким образом, управление организационной культурой – это вид деятельности, осуществляемой руководителями организации и работниками службы управления персоналом, направленный на приведение отдельных элементов и всей системы организационной культуры в соответствие со

стратегией и целями компании. Предложенный алгоритм управления изменениями организационной культуры позволяет свести издержки трансформации к минимуму и ускорить процесс формирования у работников новых ценностей и отношений, сделать его менее болезненным.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Охарактеризуйте организационную культуру как непреходящий атрибут любой организации.
2. Чем обусловлен интерес к феномену организационной культуры со стороны теоретиков и практиков менеджмента? Почему в России до недавнего времени этой проблемой не занимались?
3. Какие уровни организационной культуры выделяет Э.Шейн? Какова логика изучения (познания) культуры организации?
4. Какова роль организационной культуры в управлении современной организацией? Как организационная культура влияет на производственное поведение сотрудников организации?
5. Какую цель преследуют руководители организации, формируя определенный тип организационных ценностей?
6. Каким образом происходит формирование организационной культуры? Какие мероприятия, проводимые руководством компании, способствуют формированию желательных ценностей и образцов поведения?
7. Какие механизмы поддержания и распространения организационной культуры вам известны?
8. Каков алгоритм деятельности руководителей при управлении изменениями организационной культуры?

