ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И РАЗВИТИЕ

студент 4 курса

Ноженко Андрей

- Организационная культура формируется как реакция на новые ситуации (внутри и вовне организации). Это позволяет организации адаптироваться к изменившимся условиям и достигать своих целей. Каждый раз организация (в лице ее сотрудников) определяет что хорошо, а что плохо в данной ситуации и выбирает приемлемый для себя способ поведения.

ТАКИМИ СИТУАЦИЯМИ, ТРЕБУЮЩИМИ ВЫБОРА, МОГУТ БЫТЬ:

- - необходимость создания общего языка, единой терминологии внутри организации, облегчающей процесс работы
- - установление норм, регулирующих неформальные отношения между членами организации (в том числе между сотрудниками разного пола)
- - выработка оценок, устанавливающих, что в поведении желательно, а что нет
- - механизм наделения (или лишения) власти и прав, закрепление определенного статуса
- - необходимость выработки и достижения целей
- - выбор методов достижения целей и др.

НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ РЯД ФАКТОРОВ:

1. Точки концентрации внимания высшего руководства.
2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей.
4. Критериальная база поощрения сотрудников.
5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.
6. Структура организации.
7. Система передачи информации, организационные правила и процедуры.
8. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.
9. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.
10. Формализованные положения о философии и смысле существовании организации.
11. Неформальное лидерство в организации.

СРЕДИ МЕТОДОВ ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СЛЕДУЕТ ОТМЕТИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ:

- 1.Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.
- 2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.
- 3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

- 4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.
- 5. Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.
-

- 6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.
- 7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 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 его 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.

ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ НЕОБХОДИМА ОСОБАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ. ОНА ПРЕДПОЛАГАЕТ:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.
- **Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания 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 организационной символики и обрядности.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП ИЗМЕНЕНИЙ ВКЛЮЧАЕТ:

- осознание необходимости изменения (определение необходимости изменения, часто обусловленной внешними факторами, воздействующими на организацию);
- определение уровней, на которых происходит изменение: индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный - и вероятная степень сложности, с которой будет связана реализация изменения;
- определение сил, способствующих и сдерживающих организационные изменения;
- определение вероятной степени сопротивления, возможных причин такого сопротивления и способов преодоления его;
- выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Для успешной реализации программного планирования изменения культуры организации необходимо:

1. Создание определенного центрального руководства с достаточными полнмочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно.

2. Определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений.

3. Оценка экономии, которая должна быть достигнуты.

4. Своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений, желательно провести обучение еще до начала реализации проекта.

5. Выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений (лучше специалистов).

6. Необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большенства.

7. Обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию.

8. Поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации).

9. Обеспечение наличия консультационной и информационной сети с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы).

10. Постоянный контроль за узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности.

11. Постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение).

12. Коррекция временного графика; проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают.