

Содержание:

image not found or type unknown



ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, с развитием рыночных отношений и ростом «свободных» компаний, организационная культура каждой компании, как представителя рынка, занимает все большую часть при стратегическом планировании и является одним из пунктов при составлении бизнес-планов по развитию компаний.

Рост компании, ее показатели целиком и полностью зависят от сотрудников, которые поэтапно выполняют все управленческие решения, облагораживая и дополняя их своими идеями, потенциалом, темпераментом. Именно человек является основной ценностью компании.

Эффективность развития компании всецело зависит от сформированной концепции движения вперед и способов вдохновения людей на реализацию целей организации как собственных планов.

1. Организационная культура и ее значение в современном мире

1.1. Понятие организационной культуры

«По опыту стран с развитым рынком, основным фактором конкурентоспособности фирмы, ее выживаемости и процветания становится качество персонала и его отношение к труду, т. е. уровень профессионализма и творчества работников»[\[1\]](#).

Признание роли человеческого капитала как фактора конкурентоспособности современной организации заключается в формировании системы управления человеческими ресурсами, в формировании системы ценностей, т.н. организационной культуры.

Рассмотрим само понятие – организационная культура.

Организационная культура – система общих ценностей, норм, правил поведения, действующих в организации и принимаемых членами данной организации.

Организационная культура формируется с учетом индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

То, как выстроены отношения между сотрудниками, насколько они разделяют принципы жизни и деятельности организации, и определяет успех функционирования и дальнейшего роста организации.

С другой стороны, организационная культура способствует сплоченности коллектива, формированию чувства ответственности за совершаемую работу, повышению уровня лояльности к управляющему аппарату, минимизации конфликтных ситуаций и недопонимания.

1.2. Нормы и ценности организации как фундамент организационной культуры

Нормы и ценности — фундамент культуры организации. Организационная культура – есть некий компас для определения поведения для персонала, вектор социального развития - для организации.

При разработке свода ценностей и правил или при внесении изменений и корректировок в существующие нормы, руководство должно изучать, как люди (индивиды и группы) взаимодействуют внутри организации – т.н. организационное поведение. Данные исследования позволяют определить наиболее эффективные методы мотивации персонала. Чем слаженнее система, тем эффективнее показатели работы.

«В ценностях компании должно отражаться то, чем сотрудники могли бы гордиться, что пробуждает энергию, энтузиазм и удерживает их в компании и без чего вы как руководитель не смогли бы в ней работать»[\[2\]](#).

1.3. Уровни в системе организации, их взаимодействие

В системе организации выделяют три среды: микро, мезо и макро. Данные уровни взаимозависимы и взаимосвязаны между собой.

Микро (индивидуальный, личностный уровень) – это непосредственно наш персонал. Первостепенное значение стоит уделять типу личности, типу характера, темпераменту сотрудника. Каждый элемент имеет свои интересы, цели, взгляды, потребности.

Мезо-среда – должностные лица, мелкие департаменты. Зависимы от инструкций, функционала, компетенций, внутреннего регламента. Не забываем, что личностные и индивидуальные способности продолжают оказывать свое влияние на каждое должностное лицо.

Макро-среда, ее составляющими являются организации и крупные департаменты. Данный уровень зависит от внешней и внутренней деловой среды, влияние оказывают законодательная и нормативная база отраслевого сегмента, особенности социальных компонентов.

Процесс жизнедеятельности каждой организации всегда сопрягается с конкретными целями и задачами и является социальным. Важным критерием данного процесса является характер взаимодействия между участниками. Поэтому важно правильно подобрать, сформировать, сплотить коллектив. Единый дух команды характеризуется прогрессом, разрозненность ведет к спаду, снижению эффективности бизнеса.

«Результатом процесса социального развития является качественное преобразование объекта развития. Это означает, что в ходе такого процесса (развития) расширяется круг его функциональных возможностей, повышается способность к более гибкому реагированию на изменения среды»[\[3\]](#).

2. Формирование организационной культуры

2.1. Этапы формирования организационной культуры

Процесс формирования организационной культуры, как любой социальный процесс, достаточно длительный и сложный, которому свойственны свои проблемы и противоречия.

Этапы формирования организационной культуры:

- Определение концепции организации, выработка представления о том, какой должна быть организация, разработка философии;
- Определение миссии организации;
- Формирование основных базовых ценностей;
- Формулирование стандартов и норм поведения членов организации;
- Формирование традиций, ритуалов;
- Установление системы коммуникаций;
- Разработка системы мотивации;
- Разработка символики, дизайна, бренда организации;
- Закрепление и описание последовательно всех шагов в корпоративном руководстве.

Рассмотрим вопрос первых шагов формирования организационной культуры на примере компании, генеральным директором которой я являюсь.

Краткая справка по компании:

Компания «Сити Трейд» — одна из крупнейших риэлторских компаний города Барнаула; в работе, которой заняты десятки человек, зарекомендовала себя как одна из наиболее опытных и профессиональных компаний. Организационно-правовая форма – ООО, общество с ограниченной ответственностью.

Компания является брокерской по предоставлению услуг гражданам на рынке недвижимости (агентство недвижимости). В работе охвачены все сегменты рынка недвижимости, в соответствии с которыми выделены отделы первичный, вторичный и коммерческий. Для обеспечения корректной работы всей организации отвечают юридический отдел, отдел маркетинга.

Компания работает на рынке услуг более 12 лет.

Миссия агентства:

наши **услуги** помогают осуществить ваши **мечты**

ваша **проблема** - наше **решение**

каждая наша сделка - довольный клиент

Ценности компании:

клиент команда

честность уважение

качество поддержка

2.2. Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции

Скажу откровенно, после определения концепции и базовых ценностей организации, длительное время мы работали без систематизации бизнес-процессов, в определенном хаотичном режиме. Отсутствие планов, четкого контроля, не определенный курс. Да, прибыль была, однако роста компании не было. Столкнулись с проблемой внешней адаптации.

После анализа положения дел была сформирована и установлена стратегическая цель в развитии. Осознав необходимость внедрения системы, начали именно с определения миссии и ценностей организации. Дальше, действительно, стало легче формировать атмосферу в офисе. Появился четкий ориентир, критерий оценки деятельности компании. Проработав детально индивидуальный стиль компании, начиная от модернизации логотипа до правил оформления внутренней и внешней документации, приступили к написанию бренд-бука.

Теперь у нас есть готовое руководство к действию, вобравшее в себя, помимо элементов стиля, описание всех организационных моментов компании с ориентиром на миссию. Приветствие для начинающих, описание адаптационного периода, скрипты ведения рабочих переговоров, дресс-код, этапы роста в компании.

При внедрении изменений столкнулись с проблемами внутренней интеграции. Помню одним из пунктов преткновения с коллективом, стало внедрение дресс-кода и установления обязательного интервала временного присутствия в офисе. Пошла волна напряжения, недовольства. Всегда ратую за положительную атмосферу. Помня, что привычку можно воспитать за 21 день и понимая, что необходимо время, начали нивелировать ситуацию путем переговоров, убеждения, донесения до сознания того факта, что внешний вид сотрудника определяет его финансовые показатели. Естественно, первой мотивацией был личный пример, полностью руководство перешло на деловой стиль. Прислушавшись к мнению коллектива, внесли корректировки в дресс-код, несколько смягчающие строгость, в том числе и в цветовом решении.

2.3. Стиль лидера, его влияние на культуру организации на стадии формирования

«Психологические реакции на противоречивые сигналы хорошо известны. Мы стремимся к последовательности... Чтобы к лидеру относились серьезно, его действия должны быть системными... Стабильность сокращает неопределенность» [\[4\]](#).

Соглашусь с утверждением, что личность руководителя, его ценности и профессиональные способности определяют стиль и задают тональность поведению организации. Общий стиль лидера служит не только примером предпринимательства, успешности, но и должен быть хорошим примером координатора и организатора.

«Руководство – не только то, как вы руководите людьми, но и то, что вы делаете вместе с ними» [\[5\]](#).

Две организации, которые функционируют в одном и том же окружении, имеют разные культуры, которые определяются стилем лидерства. По моему мнению, и при наборе персонала, мы выбираем подобных себе, людей, которые будут разделять наши взгляды, убеждения, иметь схожие жизненные ценности и принципы.

3. Личностные характеристики сотрудников, их влияние на организационное поведение

3.1. Критериальная основа поведения

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики личности, которые и определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения.

Критериальными характеристиками, определяющими поведение человека, являются: расположение/установки; ценности; верования; принципы.

Исходя из критериальной базы любого человека различают три типа расположения человека:

- Удовлетворенность работой
- Увлеченность работой
- Приверженность к организации

Необходимо постоянно коррелировать личностное поведение и поведение организации. При постановке стратегических целей, оценке личного потенциала, определении требований к работе важно учитывать критериальную основу поведения человека. Поскольку при всем разнообразии личностных характеристик каждый конкретный человек придерживается присущих ему принципов и норм поведения.

Если ценности и принципы компании не соответствуют или идут в разрез с ценностями сотрудников, то велика вероятность, что сотрудник покинет компанию в ближайшее время. С обратной стороны, при совпадении и соответствии ценностей, лояльность таких сотрудников возрастает, как и вклад в общее дело.

Для определения типа личности существует несколько классификаторов.

По Юнгу: экстравертированный и интровертированный.

По Кречмеру: циклоидный и шизоидный.

По Шелдону: висцеротоник, соматоник и церебротоник.

При найме персонала тип личности определяется обычным психологическим тестированием. Помимо тестирования, используют следующие виды оценки данных человека при найме на работу: собеседование, анкетирование, экспертная оценка, стресс-интервью.

3.2. Значимые личные качества для деятельности организации

В зависимости от типологии можно, понять потенциал человека, какая деятельность наиболее подходит будущему специалисту, к чему склонен, на что способен, в каком направлении он сможет максимально раскрыться. Как следствие, полученные данные позволяют подобрать соответствующую роль сотруднику, тем самым спрогнозировать эффективное трудовое поведение.

Отметим следующие черты личности, оказывающие влияние на поведение:

- Самооценка – это представление человека о важности своей личности, определяет уровень оценивания себя, собственных качеств, достоинств, недостатков. Самооценка не должна быть завышенной, т.к. ведет к экспрессивному поведению. Достигая предела, осознания, что лучшего достичь невозможно, сотрудник останавливается. Нет развития – нет эффективности. Заниженная самооценка также не интересна для руководителя. Постоянные сомнения во всем, застревает сам и ближайший трудовой коллектив. Далее вся организация.
- Локус – показатель контроля, взятия ответственности за свои решения. Выделяют внутренний (интерналы) и внешний (экстерналы) локус контроля.

Те, кому свойственен внешний локус контроля полагают, что все жизненные события главным образом результат действия случая или удачи, т.н. «заложники судьбы». «Речь идет о более пассивных и менее дееспособных личностях, с легкостью объясняющих свои неудачи недостатком у себя способностей»[\[6\]](#).

Люди, характеризующиеся внутренним локусом контроля, считают, что они могут влиять на ход своей жизни и то, что с ними произошло или произойдет, является результатом их собственных решений. Они считают себя хозяевами собственной судьбы. «Это активные и динамичные люди, склонные анализировать стоящие перед ними задачи и следить за своими действиями, чтобы выявить слабые и сильные стороны сложившейся ситуации и своих поступков»[\[7\]](#).

- Макиавеллизм – это показатель некой эмоциональности, насколько личность может контролировать свое поведение. Лица с высокими показателями по этой черте прагматичны, постоянно сохраняют эмоциональную дистанцию с другими людьми и в своих действиях исходят из того, что цели оправдывают средства. Спрогнозировать поведение человека с такой личностной чертой практически невозможно.
- Авторитаризм – это убеждение в существовании в организации статусных и властных различий, и что именно использование власти является необходимым важным элементом функционирования организации. Авторитарные люди более склонны следовать правилам. Они почтительны с людьми с более высоким статусом и пренебрежительны с подчиненными, подозрительны и не восприимчивы к изменениям.
- Ориентация на достижения – это черта, характеризующаяся высокой потребностью достижения лучших показателей, желанием выполнить задание лучше всех, тем самым бросая вызов самому себе, своим способностям.
- Склонность к риску – свойство личности, выражающееся в постоянном стремлении использовать открывающиеся возможности.
- Доброжелательность.

С точки зрения другой концепции оценки параметров личностных черт – «Большой пятерки» (O-C-E-A-N) наиболее значимыми личными качествами для продуктивной деятельности организации считаются:

- Открытость опыту (O)
- Сознательность (C)
- Уровень экстраверсии (E)
- Доброжелательность (A)
- Нейротизм или эмоциональная стабильность (N).

3.3. Управление талантами

Личностным уровнем надо уметь управлять.

Управление талантами (Talent Management) – это новое направление в управлении персоналом, в построении организационной культуры, заключается в привлечении высокоэффективных сотрудников и удержании их в компании. Методом управления является постоянная провокация на инновационное, стратегическое поведение. Приветствуются не стандартность мышления, креативность.

При грамотном управлении талантами, повышается эффективность организации. Таланты создают дополнительную стоимость и конкурентное преимущество. У талантов выше производительность, и они создают продукты, которых еще не было на рынке.

4. Вхождение человека в организацию как залог эффективности организации

4.1. Функции организационной культуры

Способы заставить человека сделать что-либо: сила, манипуляция, сотрудничество, мотивация.

Однако, прежде чем стимулировать и продвигать таланты по лестнице успеха в компании вверх, преследуя единые стратегические цели, следует начать с рассмотрения аспектов входа человека в организацию.

В этом случае, в отношении работников организации организационная культура выполняет следующие функции:

Адаптивную – обеспечивает вхождение новичков в организацию;

Ориентирующую – направляет действия членов организации в нужное направление;

Регулирующую – обеспечивает поддержание правил и норм поведения, упорядочивает процессы;

Интегрирующую – объединяет действия всех членов организации, позволяет каждому индивиду ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность;

Мотивирующую – побуждает сотрудников активно участвовать в делах организации.

4.2. Адаптация как часть процесса управления персоналом

Вхождение человека в организацию напрямую связано с двумя законами: конгруэнтности и социализации. Под конгруэнтностью понимают отождествление человека с правилами и нормами организации, насколько человек готов принять стандарты деятельности к себе. Другими словами, мы должны соответствовать его ожиданиям.

Адаптация – один из самых первых и важных процессов социализации, от успешности которого зависит дальнейшее развитие индивида в организации, и как следствие успех самой организации. Для облегчения данного процесса, компании разрабатывают адаптационные программы, предполагающие приветственное сообщение новичкам с пожеланиями успешной работы, первичное обучение, ознакомление с системой ценностей организации, внутренний регламент.

Следует иметь в виду, что на входе сотрудника, можем столкнуться с такой проблемой входа, как корректировка тех норм и правил, с которыми человек приходит из другой организации.

В-третьих, проблема изменений и модификаций в организации, которая заключается в преобразовании и видоизменении чего-либо с приобретением новых свойств и функций.

Далее следует процесс интеграции человека в организацию. Для побуждения активного участия в работе используют системы мотивации сотрудников.

4.3. Мотивация как система стимулов для достижения целей

Мотивация – это система стимулов, определяющих поведение человека, задающих его направленность, разжигающих внутреннее желание и стремление к достижению определенных целей. Мотивация побуждает к действию. Поэтому крайне важно помнить о личностных качествах каждого сотрудника. В зависимости от типа подбираются ключи для мотивирования.

Все мы знаем, что западные теории мотивации признают в качестве главного стимула жажду успеха, общественного признания, ориентированности на результат в достижении целей.

Система мотивации делится на моральную и материальную; внутреннюю и внешнюю; индивидуальную и командную; поощрения и наказания; ожидаемую и неожиданную.

Рассмотрим ряд базовых мотиваторов на примере пирамиды Маслоу, где за основу приняты потребности и нужды человека.

- Самореализация/самоутверждение - творческий отпуск, работа мечты;
- Эго/признание/уважение - награды, символы статуса, свободный график;
- Чувство причастности/любовь - корпоративные праздники, культура компании;
- Безопасность - схема трудоустройства, здравоохранение, обеспечение безопасности;
- Физиологические потребности - финансовые условия, условия труда, отдых.

Как мы видим, потребности реализуются поэтапно. Поведение будет мотивироваться нуждами более высокого уровня только после удовлетворения нужд низших уровней. Чем выше интеллект личности, тем более требовательны ее желания на стадии самореализации.

На практике, в моей компании вопрос мотивации стоит очень остро в рамках управления персоналом. В попытке анализа движущих сил того или иного сотрудника, в формате разговора задавала вопросы команде. Первое что звучало, это денежный интерес. При дальнейшем обсуждении акцент был смещен и перенесен в более сильную позицию на команду, коллектив, атмосферу на работе, на хороших руководителей. Были естественно и другие ответы. «Звезды» желали признания их достижений в виде дипломов, наград. Были и такие ситуации, когда сотрудник вырастал профессионально и личностно, и для него перспективы дальнейшего развития заключались в занятии места управляющего компанией. Результатом становился уход сотрудника из агентства и открытие им собственного бизнеса.

Так каковы причины остаться в компании, перечислим ключевые:

- Карьерный рост, обучение
- Интересная работа
- Важная работа, возможность на что-то влиять, вносить вклад

- Хороший коллектив
- Принадлежность к команде
- Хороший начальник
- Признание за хорошо сделанную работу
- Независимость, чувство контроля за работой
- Гибкий рабочий график, свободная форма одежды
- Справедливая оплата и льготы

Хочу отметить, что этот ряд причин полностью получил подтверждение в ходе исследования на примере моей компании.

Следует помнить, что какие бы меры по мотивации не проводились руководством, существуют демотиваторы, которые побеждают мотивацию.

Демотиваторы надо устранять, или стабилизировать за счет вносимых улучшений. В качестве демотиваторов могут выступать: дедлайны, недостаточная занятость или наоборот слишком большой объем работы, непродуктивные собрания, отсутствие профессионального роста, страх увольнения, штрафы, не комфортно организованное рабочее место. Со стороны коллег это могут быть неуважение, не здоровая внутренняя конкуренция, атмосфера в коллективе. Со стороны руководства: постоянные неожиданные распоряжения, отсутствие контроля, не грамотное управление.

Эффективность работы организации напрямую связана с мотивацией. Мотивация должна быть системной, индивидуальной, поддерживаться личным примером, через инновации. Управление инновациями требует постоянства и контроля, вариативности, обучения на ходу и вложения денежных средств.

«Стабильность сегодняшних усовершенствований может сломить потенциал завтрашних структурных и революционных инноваций»[\[8\]](#).

Таким образом, можем использовать еще одно определение организационной культуры и рассматривать ее как набор системных характеристик особенностей организации, определяющих уровень их внутренней интеграции и внешней адаптации организации как целостного социального механизма.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы выжить в современном мире структура организации должна быть гибкой, открытой к изменениям. Своевременное переустройство организационной культуры, инициация инноваций в структуру позволяют усилить позиции на рынке и при этом предоставить возможность сотрудникам расширить свой профессиональный опыт, раскрыть потенциал. Во внешней среде изменения проявляются в имидже и репутации компании. Важно помнить, что организационная культура обеспечивает наше конкурентное преимущество.

Грамотное управление быстрыми переменами – основная проблема для современных компаний. Динамичность внешней среды повышает необходимость в постоянном обучении и повышении квалификации.

За счет сформированной и выстроенной должным образом организационной культуры мы побуждаем людей сделать то, что нужно для достижения результатов; за счет мотивации добиваемся активного участия каждого в реализации стратегии компании.

Более духовно культура организации определяется следующим образом:

«Культура включает явные и неявные формы поведения, приобретаемые и передаваемые с помощью символов, которые образуют четко определенное состояние групп людей, в том числе воплощенное в артефактах; существенное ядро культуры составляют традиционные (т.е. полученные и отобранные на основе исторического опыта) идеи и особенно связанные с ними ценности»[\[9\]](#).

Очевидно, что при создании культур организаций будущего, доверие станет основой построения взаимоотношений.

«В ближайшей перспективе сотрудников могут мотивировать возможность продвижения по службе, повышение зарплаты или сдача проекта в срок. Но в долгосрочной перспективе мотивация и преданность компании сохраняется, если люди верят, что их работа вносит вклад в общее благо и помогает изменить мир к лучшему»[\[10\]](#).

Со своей стороны, я верю в это утверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Университет», 2017. – 681 с.
2. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 218 с.
3. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы - М.: ИНФРА-М, 2000. – 662с.
4. Макаrenchенко М.А. Теория организации и организационное поведение: Учеб. Пособие - СПб.: СПбГУНИПТ, 2008. – 163 с.
5. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие - 2-е изд.,стер. – М.: Флинта, 2012.- 160 с.
6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство Питер, 2000. – 416 с.:ил. – (Серия «Учебники для вузов»)
7. Ташмен М., Чарльз О’Райли III. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями: Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 285 с.
8. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников: Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2016.- 201 с.

1. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство «Питер», 2000. – С. 2. [↑](#)
2. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI – М.: Альпина Паблишер, 2014. – С. 15. [↑](#)
3. Оксинайд К.Э. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие - 2-е изд.,стер. – М.: Флинта, 2012.- С. 19. [↑](#)
4. Ташмен М., Чарльз О’Райли III. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями: Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – С. 165. [↑](#)
5. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников: Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2016. – С. 7. [↑](#)
6. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство «Питер», 2000. – С. 240. [↑](#)

7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство «Питер», 2000. – С. 240. [↑](#)
8. Ташмен М., Чарльз О’Райли III. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями: Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – С. 190. [↑](#)
9. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы: Пер с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 55. [↑](#)
10. Ташмен М., Чарльз О’Райли III. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями: Пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – С. 118. [↑](#)