ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПИЩЕВОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Лекция №5

Тема: Организационная культура. Инструменты управления персоналом. Понятие организационной культуры. Функции организационной культуры. Характеристики и элементы организационной культуры

Организационная культура-это совокупность основных принципов и систем ценностей, принятых и разделяемых членами внутри организации. Эти ценности служат ориентиром для поведения сотрудников, принятия решений и форм взаимодействия внутри организации.

Корпоративная культура-это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех работников организации. Они могут выражаться не в явной форме, а в отсутствии прямых указаний определяют способы действий и взаимодействия людей и оказывают существенное влияние на ход рабочего процесса.

Чтобы организационная культура была по-настоящему эффективной, она должна восприниматься всеми членами организации одинаково. Во многих теоретических интерпретациях ядро организационной культуры составляет система ценностей, принятая и поддерживаемая организацией.

При изучении данного явления выявляются следующие основные вопросы:

* Субъективное восприятие отдельных элементов и структур культуры, а также субъективность, возникающая при оценке уровня и состояния культурной среды;

* Необходимость управленческого воздействия на культуру внутри организации, в том числе обеспечения гармонии социальной и материальной составляющих;

* Формирование путей достижения культурного единства и внутренней гармонии;

* Всем организациям необходим широкомасштабный анализ, влияющий на философские основы одинаково благоприятных единых моделей или предметов и явлений о сущности и роли человека.

* отсутствие универсальных подходов.

Одним из теоретических основоположников в области организационной культуры является Эдгар Шейн. Он предложил анализ организационной культуры на трех структурных уровнях (рис. 5.1):

1. визуальный или символический уровень-это набор внешних признаков и артефактов, которые могут восприниматься людьми (например: дресс-код, ритуалы, коллективные привычки).;

2. Уровень провозглашенных ценностей-совокупность норм поведения и идеологических позиций, поддерживаемых и соблюдаемых большинством членов организации;

3. (более глубокий уровень может быть написан после этого в следующем тексте.)

Глубокий уровень включает в себя базовые предположения, которые трудно понять, если даже сами члены организации не уделят особого внимания.

Анализ факторов внешней и внутренней среды является одним из первых этапов процесса формирования и развития организационной культуры. Факторы внешней среды, влияющие на организационную культуру, в зависимости от характера воздействия делятся на две категории: косвенные и прямые.

Внешние факторы, которые косвенно способствуют:

* События и тенденции на глобальном уровне (международные ситуации);

* Макроэкономическая ситуация;

* Политическая среда и государственная стабильность;

* Культурно-социальные особенности в обществе;

* Прогресс в области науки и технологий.

Внешние факторы, непосредственно способствующие:

* Деятельность отраслевых и региональных профсоюзных организаций;

* Государственные органы и нормативно-правовая база;

* Конкурирующие структуры на рынке;

* Потребительский спрос и поведение;

* Взаимодействие с поставщиками сырья и услуг.

Внутренние факторы, влияющие на культуру внутри организации:

* Особенности личности основателя или основателя компании;

* Место развития организации в жизненном цикле (периоды становления, роста, зрелости, упадка);

* Общий объем и структура коллектива;

* Особенности сферы деятельности;

* Уровень профессиональной подготовки и компетентности сотрудников;

* Наличие материальных, финансовых и человеческих ресурсов;

* Современность и гибкость применяемых технологий.

Основные функции организационной культуры:

* Познавательный-помогает членам организации формировать общие представления и понятия;

* Ценностно – определяет основные морально-этические ориентиры;

* Коммуникация-регулирует внутренние и внешние отношения;

* Нормативно-регулятивные – устанавливают стандарты поведения и деятельности;

* Мотивационные-стимулируют сотрудников и способствуют повышению их активности;

* Инновационный-позволяет внедрять инновации и изменения;

* Стабилизатор-направлен на поддержание внутреннего порядка и структурного баланса внутри организации.

Существует множество подходов к выделению элементов и характеристик организационной культуры.Они позволяют в полной мере определить и охарактеризовать тот или иной тип культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять характеристик, присущих любой культуре, включая организационную культуру:

Содержание культуры определяется не просто суммой ее элементов, а тем, как они соотносятся друг с другом и как они формируют определенные модели поведения.

Основные элементы организационной культуры современной компании представлены на рис. 5.2.

Миссия-это сбалансированная идея всех структур культуры. Основные ценности и убеждения сотрудников отражаются не только в концепции миссии, но и в лозунгах и лозунгах.

Девиз-это краткая формулировка миссии компании, фраза, которая компактно выражает основную меру ценностей. Приведем слоганы и слоганы известных компаний.

Организационные процедуры являются основой внутренних коммуникаций компании, которые направлены на создание яркой и привлекательной площадки для взаимодействия людей с одинаковым мнением, которые связывают людей с особыми секретами и знаниями.Виды организационных процедур представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.2 виды организационных процедур

Названия процедур	Содержание процедур

Процедуры входа и выхода из организации	Ритуал первого рабочего дня, праздник знакомства с компанией, церемония выхода на пенсию.
Исторические церемонии	Празднование Дня основания компании, чествование ее основателей, празднование вех и событий в жизни компании.
Коллективные ритуалы	Празднование Нового года, государственные и профессиональные праздники, дни рождения сотрудников, юбилеи, свадьбы и другие торжества.
Церемонии победителей и героев	Награждение лучших сотрудников, награждение победителей конкурса, выбор менеджера года, лучшего специалиста, самого активного сотрудника, самого творческого сотрудника и др.

Одним из наиболее важных аспектов организационной культуры является ее разделение на несколько отдельных культур. Внутри одной организации может быть много субкультур.

Субкультура-это набор ценностей, которые выделяют определенную группу внутри организации.

Организационную субкультуру можно классифицировать по разным основаниям:

Степень соответствия ценностей субкультуры ценностям организации:

передовой;

нет конфликта;

контркультура.

Подразделениями организации, являющимися носителями субкультуры:

субкультуры территориальных подразделений;

субкультуры различных функциональных подразделений □

Степень участия носителей субкультуры в процессах управления в организации:

субкультура топ-менеджмента;

субкультура руководителей среднего звена;

субкультура рядовых сотрудников организации.

Модели поведения сотрудников можно разделить на три уровня в зависимости от степени ужесточения правил в целевом управлении: традиции, нормы и правила.

Самый строгий метод регулирования-через правила. Правила-это модели поведения (стандарты деятельности), официально закрепленные в регулирующих документах, исполнение которых контролируется контролирующими органами, а в случае нарушения-сурово наказывается.

Правила могут не только регулировать сферы правовой или технологической деятельности, но и регулировать модель проведения собраний, дресс-код, поведение во время банкета и даже личную жизнь.

Нормы-это официально не утвержденные, но четко соблюдаемые модели поведения, выполнение которых контролируется любым членом сообщества и нарушение которого подвергается публичной критике. Члены сообщества, наиболее активно поддерживающие, распространяющие и контролирующие модели поведения, становятся лидерами сообщества (формальными или неформальными).

Традиции-это самые мягкие требования к моделям поведения, что означает, что существует модель поведения, одобренная руководством, но нет лидеров или официальных правил, которые следят за ее соблюдением. В таком случае модель рассматривается как эталон, но ее соблюдение зависит только от самого человека, основывается на принципе «нравится – не нравится». Традиции формируются на основе прецедентов, которые вызывали удовлетворение членов сообщества, а затем добровольно повторяются другими.

Традиции как неотъемлемая часть организационной культуры находят свое отражение в корпоративных легендах, символических образах, мифах и других культурных проявлениях. Опора на традиции в формировании корпоративных ценностей - долгосрочный и эволюционный подход. А самый оперативный инструмент-это закрепление культуры путем введения официальных правил внутри организации.

Однако между традициями, социальными нормами и официальными правилами сохраняется определенная иерархическая зависимость. В широкомасштабных социальных системах (например, этносов и национальностей) культурная структура

формируется в следующем порядке: сначала устанавливаются традиции в неформальной форме; позже неформальные лидеры закрепляют эти модели как общие нормы; и, наконец, формализуются официальными руководящими лицами посредством нормативных актов или правил внутренней организации.

Если нарушается один уровень этой системной структуры, это может негативно сказаться на дисциплине и эффективности управления внутри организации и привести к нарушению норм и правил.

Основные механизмы формирования организационной культуры:

1. модель поведения и стиль управления руководителя организации;

2. система мотивации и поощрения сотрудников;

3. конкретные требования к приему и подбору кадров в организацию;

4. программы внутреннего обучения и мероприятия по повышению квалификации;

5. коллективные традиции и нормы поведения;

6. ценностные заявления, обращения и официальные декларации, публикуемые руководством;

7.широкое внедрение корпоративных символов и визуальных атрибутов.

Существует множество теоретических классификаций, направленных на систематизацию организационной культуры. Среди них наиболее популярной и эффективной моделью для практического применения и анализа является типология, предложенная К. Камероном и Р. Куинном.

Эта типология основана на четырех основных критериях оценки:

* Гибкость и автономия – степень адаптивности и свободы принятия индивидуальных решений в организации;

* Стабильность и контроль-структурная строгость, уровень дисциплины и формального регулирования;

* Внутренняя направленность и интеграция-подход, ориентированный на гармонию и единство внутри организации;

* Внешняя направленность и дифференциация-способность ориентироваться на рынок, отвечать требованиям внешней среды

Культура клановой организации: это рабочее место с очень дружеской атмосферой, где люди имеют много общего друг с другом. Организации (отделы) похожи на большие семьи. Руководители или руководители организаций воспринимаются как воспитатели или даже родители. Организация ведет себя через сплоченность и традиции. Культура организации этого типа поддерживает командную работу, участие людей в бизнесе и сплоченность.

Культура адхократической организации (лат. ad hoc - "по событию"): это динамичное, предпринимательское и творческое рабочее место. Для достижения общего успеха сотрудники готовы к личным жертвам и рискам. Лидеры считаются новаторами и теми, кто готов рисковать. Организационная коммуникация основана на экспериментах и инновациях.

Иерархическая (бюрократическая) организационная культура: это очень формализованное и структурированное рабочее место. В большинстве случаев ее называют культурой бюрократической организации. Здесь действия людей регулируются правилами. Лидеры гордятся тем, что являются рационально мыслящими координаторами и организаторами. Организацию объединяют официальные правила и политика. Управление персоналом осуществляется путем гарантии долгосрочной стабильности и предсказуемости работы.

Рыночная культура. Это тип культуры организации, преобладающий в организациях, ориентированных на результат. Его главная цель-выполнить поставленную задачу. Люди целеустремленные и соревнуются друг с другом. Лидеры-строгие лидеры и жестокие конкуренты. Они крепкие и требовательные. Что объединяет организацию, так это стремление к победе. Репутация и успех-общая цель. Стиль организации-это сплошная линия, направленная на укрепление конкурентоспособности.

Подбор персонала основная цель организации-найти людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, необходимыми для работы, и обеспечить их выбор по конкретным критериям. В последнее время в практике приема на работу наблюдается расширение требований. Помимо опыта работы, знаний, умений и навыков, от кандидатов требуются личностные качества - ответственность, умение работать в команде, гибкость, оперативность, коммуникабельность, нацеленность на результат, лидерские качества, творческое мышление и др. Эти качества определяются в соответствии с требованиями устоявшейся культуры компании. Эта позиция уместна, так как работник может приобрести необходимые знания и навыки в ходе профессиональной деятельности, а адаптация к культуре организации, стилю управления и системе ценностей во многом зависит от внутреннего восприятия работника. Соответствие принципам управления характерно только для человека, готового к внутреннему согласию, принятию требований организации. Кроме того, с возрастом тенденция к адаптации к новым требованиям и ценностям усложняется. По этой причине для организации привлечение специалистов с мировоззренческими ориентациями и внутренними ценностями, соответствующими ее культуре, является элементом естественной и эффективной кадровой политики.

Социализация-это этап вхождения нового работника в организацию, когда человек знакомится с определенными ценностями, нормами и социальными стандартами в профессиональной среде и принимает их.

Адаптация-это процесс адаптации работника к должностным обязанностям, условиям труда и социальным отношениям внутри организации.

Обучение-это целенаправленный процесс, направленный на усвоение работником новой информации и опыта, необходимых для профессиональной деятельности.

Организационная культура-это регулирующая система, которая направляет сотрудников на следование образцам поведения, принятым внутри организации. Для обеспечения успешной трудовой деятельности он влияет на:

* К внутриорганизационным процессам-система коммуникаций, модели принятия решений, формы карьерного развития, социализации;

* В структуру организации-структурная типология, уровни управления, степень централизации, уровень формализации;

* К поведению членов организации-профессиональная деятельность отдельных лиц, мотивационные факторы, социально-психологический климат и групповое взаимодействие;

* Конкурентоспособность-репутация организации, корпоративный имидж, качество предлагаемой продукции, клиентоориентированное обслуживание, уровень интеллектуальной собственности.

Кроме того, организационная культура напрямую влияет на показатели общей эффективности. К ним относятся такие показатели, как: объем прибыли, уровень рентабельности, доля рынка, объем реализации продукции, рыночная стоимость компании, Деловая репутация (goodwill), стоимость человеческого капитала, клиентская база, себестоимость продукции и эффективность использования ресурсов.