

# Раздел 2. Место коучинга в организационной структуре и культуре

---

---

## 2.1. Организационная культура – междисциплинарность понятия

Организационная культура представляет собой систему связей явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, методы управления, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации, разделяются большинством сотрудников и направляют деятельность организации к достижению намеченных целей.

Носители культуры – это сотрудники компании всех уровней, генеральный директор и владельцы компании.

### 2.1.1. Характер организационной культуры

**Характер организационной культуры** проявляется через систему отношений:

1. отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
2. отношение работников к предприятию;
3. функциональные и межличностные отношения сотрудников.

*Позитивная культура* фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития.

*Негативная культура* отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации.

*Позитивная культура* характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

1. Восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития.
2. Осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности.
3. Ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой.
4. Профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие.
5. Ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег.

### 2.1.2. Некоторые типы современной российской организационной культуры

Российские исследователи выделяют следующие типы современной российской организационной культуры: «друзья», «семья», культура «начальника».

Тип «**друзья**» характерен для фирм, создаваемых в годы перестройки, когда открывались возможности для создания новых структур, для смены сферы деятельности.

Организация с типом «**семья**» характеризуется жёсткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестёр и братьев. Каждый здесь делает не то, что он обязан, а то, что ему кажется наиболее важным, исходя из семейных отношений.

Культура «**начальника**» характеризует тот факт, что в России существует страх перед начальником, руководителем. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

Есть две группы проблем:

1) проблема выживания и адаптации при изменении внешних условий существования группы;

2) проблема интеграции внутренних процессов, обеспечивающих возможность этого выживания и адаптации.

Процесс формирования культуры в некотором смысле идентичен процессу создания самой группы выражаются в системе принятых группой представлений, называемых культурой.

*Уровни культуры включают артефакты и ценности.*

**Артефакты** — это видимые организационные структуры и процессы. Обычно артефакты возникают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в организации за время ее становления.

Под **ценностями** понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения.

Базовые представления – это **основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной**. Базовые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства.

**Конкурирующие команды**, состоящие из маленьких соревнующихся команд, дают лучший результат в решении сложных задач, чем одна большая группа, ведомая одним лидером.

### 2.1.3. Направления и категории культуры организации

Категории культуры организации включают изучение внутренних категорий и внешних категорий

**Внутренняя категория.**

**Первая группа** – место работы включает в себя:

- обстановку офиса (внутренний уют)
- предлагаемый товар
- элементы фирменной символики, окружающие сотрудника.

**Вторая группа** – существующие ценности. Например, клиентоориентированность.

**Третья группа** – поведение и морально-этические нормы, которая включает в себя:

- язык общения, профессиональный жаргон и неформальная лексика;
- понимание;
- форма обращения и др.
- организация питания сотрудников;

Основой для решения задач, которые ставит компания, должно быть сотрудничество, а не конкуренция.

**Внешняя категория:**

- форма работы с клиентами;
- форма взаимодействия;
- форма рассмотрения рекламаций и решения спорных вопросов.

- форма взаимодействия с конкурентами.

*Корпоративная культура* базируется на миссии компании и целях, действиях, корректирующих поведение. Культуру внедряет и удерживает руководитель компании, собственник, руководители отделов.

Сильная корпоративная культура привлекает и мотивирует работников, позволяет раскрывать и эффективнее использовать их потенциал.

**Идеология** – это то, как и во имя чего живет организация.

Общее видение – это общая позиция людей относительно данного процесса, которая служит единой основой для принятия управленческих решений, то есть объединяет все усилия людей для достижения целей процесса.

Секреты успеха и причины неудач» определяет восемь основных ролей, формирующих идеальную команду: исполнитель, председатель, воспитатель, мыслитель, искатель, оценщик-наставник, коллективист и доводчик.

**Исполнитель:** консервативен, обязателен, предсказуем, обладает организационными способностями, имеет здравую точку зрения, трудолюбив. Допустимые слабости: недостаток гибкости, невосприимчивость к недоказанным идеям.

**Председатель:** спокоен, самоуверен, контролирует себя, умеет воздать должное всем участникам процесса, целеустремлен. Допустимые слабости: интеллект среднего уровня и творческие порывы.

**Воспитатель:** нервно восприимчив, отзывчив, динамичен, готов к борьбе с инертностью, бездействием, самоуспокоенностью, самообманом. Допустимые слабости: склонен к провоцированию других, раздражителен, нетерпелив.

**Мыслитель:** яркая индивидуальность, серьезен, неортодоксален, одарен воображением, интеллектом, знаниями. Допустимые слабости: витает в облаках, склонен к невниманию к практическим деталям и протоколам.

**Искатель:** экстраверт, полон энтузиазма, любопытен, общителен, обладает умением заводить знакомства и открывать новое, умеет противостоять трудностям. Допустимые слабости: может потерять интерес, как только начальное любопытство ушло.

**Оценщик-наставник:** трезво мыслит, неэмоционален, благоразумен, рассудителен, пронизателен, упрям. Допустимые слабости: недостаток вдохновения или неумение мотивировать окружающих.

**Коллективист:** социально ориентирован, мягок, чувствителен, умеет реагировать на людей и ситуации, поднимать командный дух. Допустимые слабости: нерешителен в моменты кризиса.

**Доводчик:** старателен, аккуратен, добросовестен, собран, педант, обладает умением довести дело до конца. Допустимые слабости: склонен волноваться по мелочам, нелегко расстается с тем, что держит в уме.

Организационная культура может проявляться на нескольких уровнях.

Ключевую роль здесь играет организационное ядро, которое формируется вокруг пяти базовых представлений.

1. Об отношениях со средой.
2. О повседневной жизни.
3. О природе человека.
4. О человеческой деятельности.
5. О человеческих взаимоотношениях.

Организационная культура выполняет в организации разрешение проблемных ситуаций, связанных с адаптацией организации к внешней среде:

- общность языка членов организации (наличие минимального взаимопонимания);
- представление о границах организации: кто – свой, кто – чужой;
- показатели распределения власти и статуса;

- критерии «близости» (дружбы, любви и т.д.) между членами организации;
- наличие идеологических установок, которые позволяют избежать возникновения тревоги в ситуациях неопределенности и при столкновении с неконтролируемыми явлениями.

Механизм влияния культуры на эффективность сложен и пока не описан достаточно обоснованно. В инновационной практике чаще всего организационная культура рассматривается как консервативный элемент, ограничивающий возможности произвольных радикальных изменений.

## 2.2. Сущность и основные элементы корпоративной культуры

**Корпоративная культура** – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Эффективность деятельности компании определяется следующими факторами: техническим и организационным уровнем производства, квалификацией персонала, уровнем мотивации и оплаты труда, наличием стратегии развития.

Разработанный в России проект кодекса корпоративного поведения включает в себя следующие принципы:

### *Доверие между участниками корпоративных отношений – основа построения внутрикorporативных отношений*

Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья корпорации и ее отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании.

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании или другими словами, принципы, которым следует руководство компании. Формирование таких принципов преследует цель создать в глазах своих сотрудников и во внешней среде определенный имидж корпорации.

**Имидж корпорации** — это своеобразная медаль, одна сторона которой представляет собой внутренний образ компании. Работа над имиджем тонкая и сложная, охватывающая многие процессы и многих людей, но совершенно необходимая работа.

### 2.2.2. Этапы формирования корпоративной культуры

*Зарождение корпоративной культуры* обычно происходит с возникновением новой организации. На этой стадии преобладает либо пассивно-снисходительное, либо отрицательное отношение.

*Стабилизация корпоративной культуры* может быть констатирована, когда этой культуры придерживается подавляющее большинство, когда она становится органичной средой существования и развития общества.

*История корпоративной культуры* выражается в том, что основные элементы культуры обобщаются, обрастают мифами и легендами.

- *Культура бизнеса в целом.* Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной организации деятельности корпорации.

Таблица

## Перспективы компаний с различным уровнем корпоративной культуры

Уровень	Характеристика компании	Перспективы компании
Корпоративная культура	Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух	При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной
Межкорпоративная культура	Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам	Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильное функционирование компании
Культура бизнеса	Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей	Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности

### 2.2.3. Виды корпоративных культур по Д. Зонненфельду

Каждая из культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «академической культурой» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям.

Отрицательная культура – источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию.

Критерии разделения культур складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук):

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры.
2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дизинтегративная» (низкая степень) культуры.

3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «лично-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры.

## 2.2. Тип управления

Тип управления должен соответствовать организационной (корпоративной) культуре организации, особенностям менталитета персонала

Таблица

**Характеристика основных типов управления**

Тип управления	Характеристика
Бюрократический	Решения принимаются вышестоящим руководителем. Главный рычаг воздействия на подчиненных – приказы, наказания. Указанный тип предполагает наличие технологически и организационно дисциплинированных сотрудников, беспрекословно выполняющих распоряжения начальства. Инициатива минимальна
Демократический	Главным рычагом управления является закон, обеспечивающий интересы как большинства, так и законопослушного меньшинства
Авторитарный	Главный рычаг управления – авторитет руководителя при беспрекословном подчинении исполнителей
Рыночный	Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который и является мерилем эффективности этих решений. Основной рычаг воздействия на исполнителей – деньги
Коллективистский	Главный рычаг управления – знания, компетентность. Активное и равноправное участие всех высокопрофессиональных исполнителей в принятии решений

### 2.2.2. Взаимосвязь типов совместной деятельности и рычагов управления

Корпоративные стандарты являются частью корпоративной культуры и представляют собой правила, которые принято выполнять. В разных компаниях эти правила могут быть разными, но их усредненный перечень сводится к следующему:

- отношения с коллегами (отношения руководителей и подчиненных, поведение в конфликтных ситуациях, правила взаимозаменяемости, общение при заказчике, порядок повышения квалификации и обучение нового сотрудника);
- отношения с клиентами (приветствие, ведение переговоров, разговоры по телефону, расчеты, поведение в конфликтной ситуации, прощание);
- рабочее место (оформление, поддержание порядка, поведение на рабочем месте, передача его другому исполнителю);
- отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).

## 2.3. Этические стандарты корпоративного поведения

Этические стандарты ведения деятельности являются основой формирования политики корпоративного поведения.

Должностные лица общества должны осуществлять свою деятельность добросовестно и разумно с должной заботой и осмотрительностью, избегая конфликтов с другими должностными лицами и акционерами.

Должная открытость перед сообществом способствует привлечению инвестиций и увеличивает капитализацию общества. Необходимым условием доверия акционеров обществу является равная возможность своевременно и оперативно получить достоверную и полную информацию о деятельности общества и его реальном финансовом положении.

### **2.3.1. Совершенствование стандартов корпоративного поведения**

Совершенствование стандартов корпоративного поведения возможна благодаря деятельности коуча. Коуч работает с людьми, здоровыми и счастливыми в своей жизни, которые не страдают от тяжелых психических и физических заболеваний, создающими свое будущее, в соответствии со своими сильными личностными установками, которые хотят увеличить свой доход, больше радоваться жизни, брать все возможное от жизни, работы, бизнеса.

### **2.3.2. Коучинг высокой эффективности в применении к бизнесу и менеджменту: Томас Дж. Леонард**

Томас Дж. Леонард основатель коучинга. В 2001 году он основал и руководил CoachVille.com – крупнейший интернет-проект по подготовке коучей во всем мире с 20 000 членов и выпускников из 85 стран.

### **2.3.3. Коучинг высокой эффективности в применении к бизнесу и менеджменту: Томас Джон Уитмор**

Большей частью неудачи в жизни – это отсутствие не талантов, а веры в себя и активной позиции. С неудачниками придется повозиться дольше, но в итоге результат может быть таким же. В жизни

- Для победы нужно прийти в состояние, когда ты более интенсивен, чем раньше.
- К победе приходят через множество потерь. Найти такое состояние, при котором ты сможешь внимательно анализировать свои промахи, но не терять самооценки.
- Естественное для человека, желание выиграть – может быть как мотивацией, так и главным препятствием.
- Сохраняй спокойствие и не позволяй другим сбивать себя. Не позволяй вовлекать себя в чужие игры. Играй только в Свою Игру.

## **2.5. Роли в группе**

При управлении групповыми процессами важно учесть выполнение командных ролей в команде.

### **Роли, ориентированные на людей**

**Координатор.** Привносит законченность, уверен в себе, хороший руководитель. Проясняет цели, способствует принятию решений, эффективно делегирует полномочия. Координатор представляет собой лидера, ориентированного на людей. Может восприниматься как манипулирующий. Передает личную работу. Может не выделяться в группе и обычно не обладает выдающимся интеллектом.

**Командный игрок.** Слушает других, устраняет противоречия. Члены группы совершают полезные интервенции для того, чтобы предотвратить потенциальные противоречия и сделать возможным применение навыков членов с трудным характером внутри группы. Они склонны к нерешительности в моменты кризиса и неохотно идут на шаги, которые могут нанести ущерб другим.

**Исследователь.** Привносит энтузиазм, коммуникабельный.

### **Умственные роли (мышление и решение проблем)**

**Генератор идей.** Привносит креативность, оригинальный, нестандартный. Разрешает тяжелые проблемы, склонен пренебрегать практическими деталями и аргументированностью.

**Контролер оценщик.** Принимает четкие решения, рассудительный, расчетливый, разумный человек с низкой потребностью к конкретным достижениям. Может показаться скучным или даже свехкритичным. Это обычно люди, занимающие высокие позиции.

**Специалист.** Преданный своему делу, самодостаточный. Преданность своему делу и отсутствие интереса в вопросах других людей.

### **Изучение эффективности команд, командного взаимодействия и командных ролей.**

Первую группу важных факторов составляют стратегии поведения и способов его субъективной регуляции. Известно, что эффективное управление – это способность менеджера оказывать влияние на окружающих. Стратегии влияния:

- **месть**
- **взаимность**
- **рациональность**

Основная ценность менеджера заключается в способности самостоятельно, с учётом ситуационных трудностей, принимать решения в конкретной обстановке. Важны такие качества, как **креативность, способность к решению проблем**, а также избираемый при этом подход:

- **рациональный**
- **творческий**
- **инновационный**
- **способность делегировать полномочия**
- **наделять властью других людей.**

### **Диагностика командных ролей по Белбину может быть использована:**

- При подборе в команду: для того, чтобы подобрать кандидата с наиболее востребованными качествами, «уравновесить» команду, сделав ее более эффективной;
- При оценке эффективности командной работы: для того, чтобы определить, что мешает, а что помогает команде достигать поставленных перед ней задач;
- При коучинге лидеров команд: для того, чтобы лидер мог лучше понять и использовать на практике принцип распределения активностей с учетом индивидуальных особенностей членов команды;
- При построении и развитии команды: для того, чтобы подобрать в команду «правильных» людей, грамотно распределить роли, добиться эффективной и слаженной командной работы.

Замечено, что из множества вариантов поведения людей в командах можно выделить несколько характерных типов, или ролей, способствующих успешной работе.



### **Вопросы для самопроверки**

1. Как реализуется организационная культура в деятельности организации?
2. Какие характеристики лежат в основе организационной культуры?
3. В чем сущность и основные элементы корпоративной культуры?
4. Как реализуются в менеджменте корпоративная культура?
5. Какие существуют этапы формирования корпоративной культуры?
6. Какие характеристики основных типов управления существует в коучинге?



7. Какие основные преимущества содержатся в структурированном интервью?
8. В чем выражается взаимосвязь типов совместной деятельности в управлении?
9. Каковы этические стандарты корпоративного поведения?
10. Как коучинг высокой эффективности применяется в бизнесе и менеджменте?



### Список основной литературы

1. Белбин Р.М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых вами ролей // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации. — Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1997.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. — СПб: Питер, 1999.
3. Черных Е. А. Организационная культура предприятия в системе управления персоналом : диссертация к. э. н. — МГУ: 2006.



### Дополнительная литература

- Луков С. В. Человек в зеркале организационных культур // Электронный журнал «Знание. Понимание. Умение». — 2010. — № 7. - Биозтика и комплексные исследования человека.
- Буймов А.Г. О природе недостаточной надежности теста Белбина /Менеджмент в России и за рубежом, 2005. - № 2.
- Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
- Щербина С. В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике : диссертация к. э. н. — МГУ: 1999.
- [www.thomasleonard.com](http://www.thomasleonard.com) <http://metel.moskva.com/blog-gennadij-anatolevich/18347289.html>
- <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2005/2/3908.html>
- <http://www.kievits.biz/Article-002.html>
- <http://www.dokipedia.ru/Pages/>
- <http://www.kievits.biz/Article-002.html>
- [http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate\\_culture.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate_culture.shtml)