

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 внутрикорпоративных 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 существуют 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://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