

Кликунов Н.Д.

Паттерны корпоративной культуры в организациях

1. Определения.

Паттерн – типичный образец поведения.

Модель – упрощенное описание действительности

Отличать паттерн от модели.

Корпоративная (организационная) культура – свод неписанных правил поведения и взаимодействий в организации

Корпоративная культура – все, что находится за рамками должностных инструкций

L. Cabral Introduction to Industrial organization

Равновесие в игре – ситуация, когда ни один из участников взаимодействий не хочет или не может изменить своего поведения не ухудшив своего положения

2. Гипотеза.

Гипотеза 1.

Каждый из членов организации стремится снизить объем своих полномочий при максимизации денежных и неденежных выгод от взаимодействий в организации,

где к неденежным выгодам можно отнести:

репутация,

авторитет,

возможности в одностороннем порядке менять свое поведение
свободное время на работе

Гипотеза X – работники не хотят работать и при первой же возможности «увивливают» от выполнения своих обязанностей

возможные другие подходы – гипотеза Y (работники разделяют идеалы организации), Z (смесь гипотез Y и X) – однако, практика говорит об обратном.

Гипотеза 2. Каждый сотрудник в организации находится в определенной фазе жизненного цикла: энтузиазм – разочарование – поиск стабилизации – стабильность отношений в организации

Возможно, что теории X, Y, Z применимы на разных стадиях участия работника в деятельности организации. На первоначальной стадии – стадии вовлечения – возможно предсказания теории Y в наибольшей степени верны, далее энтузиазм работника снижается и возможно до нуля. Тогда в свои права вступает теория X.

Теория Y, делая упор на переходных ситуациях, не является нужной для анализа стабильных ситуаций

Критика: стабильная ситуация – нереальное предположение для анализа реальной жизни.

3. Паттерны поведения

В период стабильного функционирования организации можно выделить следующие типы паттернов доминирующего поведения:

3.1. отрицательные типы в деятельности организации

Дурак

Идея: я – дурак, завалю любое дело, поэтому помимо моих непосредственных обязанностей меня не трогайте. Объем непосредственных обязанностей должен стремиться к нулю, т.к. я - дурак

Нерациональное поведение как высшая форма рациональности.

противодействие: увольнение

Энтузиаст.

Идея: недостаток компетенции я компенсирую избыточной работоспособностью, которая, в конечном счете, приведет к появлению компетенции. Таким образом шеф получит «идеального сотрудника» - компетентность + работоспособность + вовлеченность в дела организации.

Желание продать будущую компетентность за сегодняшние реальные деньги с непредсказуемостью изменения поведения в будущем.

противодействие: жесткий обусловленный трудовой контракт, предотвращающий изменение поведения в будущем

Жл об.

Идея: я компетентен и работоспособен, но организация недостаточно материально оценивает мои компетенции. Мною «пользуются» и часть выгод, которые мною создаются, перераспределяются к другим лицам. Это несправедливо, поэтому моя позиция «платите за каждый мой шаг и тогда я буду работать»

Разрушение межличностных связей в организации, т.к. жлоб по сути работает один. Коммуникационный процесс порождает положительные внешние эффекты в организации, а жлобы разрушают эти положительные внешние эффекты (иное название синергетические эффекты в организации)

противодействие: стимулирующие контракты, при которых жлоб становится претендентом на остаточный доход. Организация забирает себе заранее обусловленную часть дохода, а остаточный доход остается жлобу. Только в этом случае объем трудовых усилий будет оптимальным. Практическая проблема определения оптимального размера ренты, оставляемой за организацией.

3.1. положительные типы работы в организации

Рабочая лошадь

Идея: я честно работаю за свою зарплату, не обращая внимания на других. У меня жестко очерченный круг обязанностей, выполняя которые я чувствую свою полезность структуре. Это позволяет мне гордиться собой и чувствовать себя достойным человеком

Ограниченность подхода и возможность эксплуатации рабочих лошадок со стороны жлобов, дураков и энтузиастов

действия со стороны руководства: четкое определение должностных инструкций для предотвращения эксплуатации рабочих лошадок со стороны халявщиков. Тип контракта: оклад + сдельщина

Скептик (консерватор)

Идея: все возможности улучшения работы организации уже использованы, поэтому любое предложение, как правило, перераспределяет баланс сил в организации и не в мою пользу. Поэтому к любому предложению реформ нужно относиться скептически, и, вообще, лучше ничего не менять. Эта стратегия позволит делу лучше развиваться.

Скептик стабилизирует работу организации, но одновременно он является препятствием для инновационных изменений в организации. Организация, состоящая исключительно из скептиков, обречена.

действия: нахождение оптимального баланса в организации между скептиками и конструктивистами. Тип контракта: упор на премию по результатам работы организации, ожидаемые высокие результаты могут снизить объем скептицизма.

Конструктивист (новатор)

Идея: организация находится на стадии развала и только организационные изменения (в частности сборка новой системы из тех же деталей конструктора) позволят ей остаться на плаву. Поэтому постоянные изменения – ключ к успеху.

Конструктивиста часто используют для достижения частных интересов другие члены организации, возможна ситуация, когда большинство членов организации начинают неявно противодействовать постоянно предлагаемым изменениям. Проявляется своеобразная организационная усталость от новаций. Организация, состоящая исключительно из конструктивистов, обречена.

действия: нахождение оптимального баланса в организации между конструктивистами и скептиками.

Тип контракта: оклад + оплата по результатам. Жесткая оплата по результатам позволяет снизить избыточный оптимизм конструктивиста-новатора.

4. Равновесия в организациях и их влияние на эффективность работ

Очевидно, что критическая масса отрицательных паттернов поведения приводит к коллапсу работы организации

5. Проблема избытка и нехватки стратегических игроков в организации