

Тема 10.

Управление организационной культурой





Вопросы

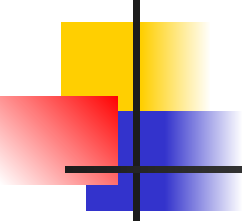
- 1. Сущность организационной культуры.**
- 2. Подсистемы(элементы) организационной культуры.**
- 3. Типологии организационной культуры.**
- 4. Механизмы управления организационной культурой.**



Литература

- **Занковский А.Н. Организационная психология. Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – М.: Флинта: МПСИ, 2000. с. 381-434.**
- **Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Петер, 2001. с. 14-27, 231-244, 251-266.**
- **Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Петер, 2002. с. 21-63, 301-329.**
- **Камерон К., Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ, под ред. И. В. Андреевой. СПб., 2001.**
- **Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001.**
- **Майерс Дж. Социальная психология. — СПб: Изд-во «Питер», 1998.**
- **Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2000.**

Понятие «культура» относится к различным явлениям

- 
- **Определенная историческая эпоха (например, античная культура),**
 - **Конкретное общество, народности и нации (например, культура майя),**
 - **Специфические сферы деятельности или жизни людей (например, культура труда, быта, художественная культура);**
 - **в более узком смысле - сфера духовной жизни людей.**
 - **в широком смысле - предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей).**



Сущность понятия «культура»

- **Культура** (от лат. *cultura* - возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) - исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.



Материальная культура

- Это - физические объекты, созданные человеческими руками (их называют артефактами - от лат. artefactum - искусственно сделанное).
- **Артефакты:**
 1. **созданы человеком,**
 2. **несут в себе определенное символическое значение,**
 3. **выполняют определенную функцию**
 4. **представляют известную ценность для группы или общества.**



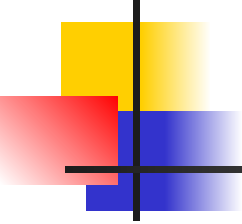
Нематериальная, духовная культура

- Это - нормы, правила, образцы, эталоны, модели поведения, законы, ценности, церемонии, ритуалы, символы, мифы, знания, идеи, обычаи, традиции, язык.
 1. тоже **результат деятельности** людей,
 2. сотворены не руками, а **разумом и чувствами.**
 3. они существуют в нашем **сознании** и поддерживаются **человеческим общением.**



Функции культуры:

- **Информационная** - передача социального опыта во времени и пространстве. Культура - социальная память человечества. Функция общественной памяти
- **Познавательная** - накопление знаний о мире и создание возможностей для его познания и освоения.
- **Оценочно-нормативная** – влияние и регуляция поведения, выбора материальных и духовных ценностей.
- **Знаковая** – язык, символы как средства кодирования и обмена информацией.
- **Ценностная** – качественное состояние культуры – формирование потребностей и ориентаций.



Функции организационной культуры

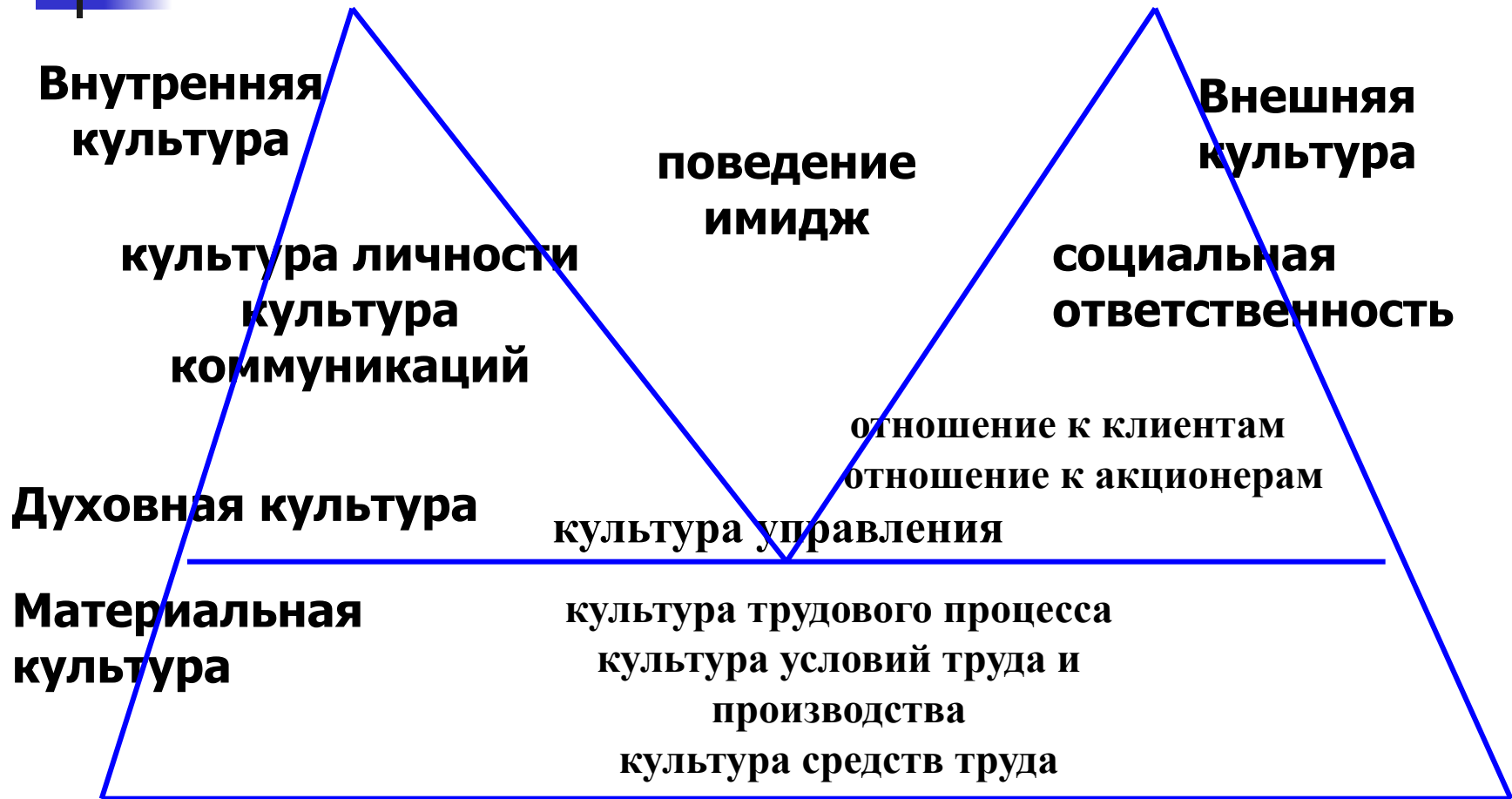
- *Воспроизводство лучших элементов*
- *Регламентирующая и регулирующая функция*
- *Смыслообразующая функция*
- *Коммуникационная функция*
- *Функция общественной памяти*
- *Рекреативная функция*
- *Защитная функция*



Уровни ОК:

- **Внешние факты** (символический, поверхностный уровень);
- **Ценностные ориентации** и верования (подповерхностный уровень);
- **Базовые предположения** (глубинный уровень).

Поуровневая схема элементов корпоративной культуры





Ценностные ориентации и верования

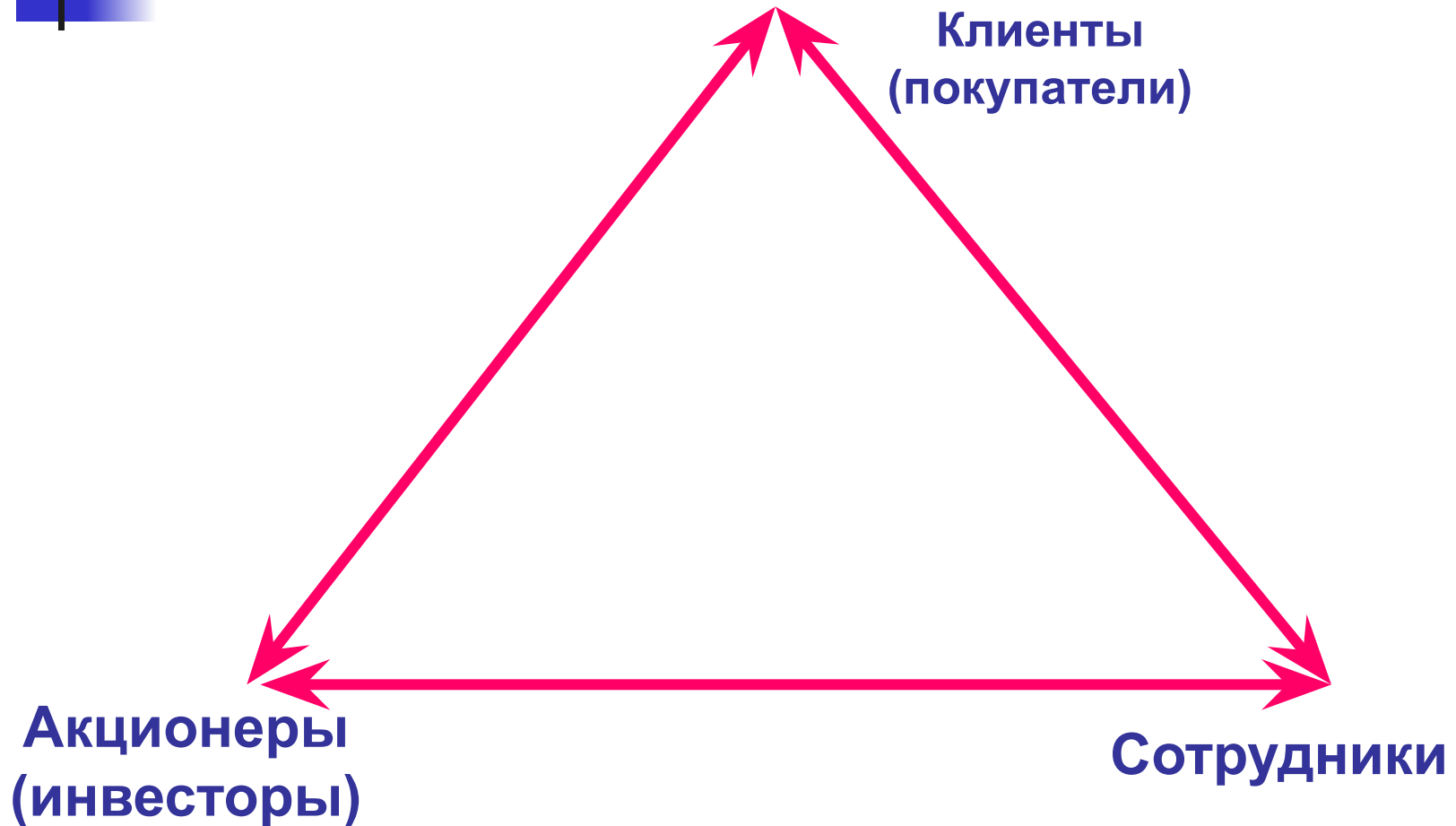
- **Ценности, проверяемые в физическом окружении.**
- **Ценности, проверяемые только через социальный консенсус.**
- **Восприятие ценностей и верований имеет **осознанный** характер и зависит от желания людей.**
- **Для их познания требуется более глубокое знакомство с организацией.**

Внутренние субъекты корпоративной культуры



Внешние субъекты корпоративной культуры

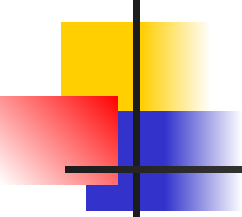
(их интересы являются решающими для организации)





Хозяйственная организация – это система!

- Система ~ это совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что возникает определенная целостность, единство и новое качество.



Наиболее общие свойства систем



1. Целостность

свойства целого (всей системы) принципиально не могут быть сведены к сумме свойств ее элементов; у системы есть *собственные* свойства, которых нет ни у одного из ее элементов; поведение и свойства элемента системы зависят от его места и функций в системе.



2. Структурность

поведение системы обусловлено не столько свойствами ее элементов, сколько свойствами ее структуры, тем, как элементы расположены и взаимодействуют в системе.



3. Взаимозависимость системы и среды

система вычленяется из среды, формируется и проявляет свои свойства во взаимодействии со средой.



4. Автономность

система существует и развивается согласно не только общим, но и ее собственным, только ей присущим законам;

уникальность присуща и системам, и их онтогенезу, т. е. индивидуальному развитию.



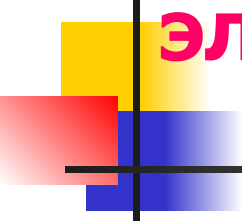
5. Адаптивность

**система обладает определенной
«живучестью», может
приспосабливаться к изменениям
внешней среды.**



6. Иерархичность

- ✓ взаимодействие элементов системы может быть представлено в виде иерархии связей;
- ✓ характер и особенности связей элементов системы имеют не менее важное системообразующее значение, чем сами элементы.
- ✓ каждый компонент системы может быть представлен как иерархическая система, а сама система — как компонент более крупной системы.



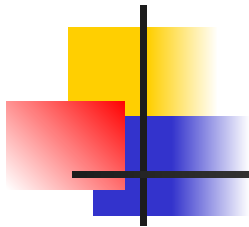
Объективные и субъективные элементы корпоративной культуры

- наличие и качество коллективного договора;
- содержание нормативных документов: правил трудового распорядка, положений о подразделениях, должностных инструкций и др.;
- отношение работников к труду;
- преданность корпорации, забота о сохранении ее служебных тайн;
- качество трудовой жизни (КТЖ) - стиль руководства, социальное партнерство, степень индивидуального подхода к сотрудникам, степень увязки мотивов работников и вознаграждения;
- кадровая политика;
- социально-психологический климат

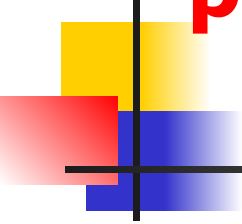
Принципы правильного поведения в системе мотивационной саморегуляции

1. **Умение отличать главное от второстепенного.**
2. **Внутреннее спокойствие, защита от ситуационных помех, опора на собственные ценности.**
3. **Эмоциональная зрелость и устойчивость, *опора на высшие эмоционально-ценностные установки, нормы.***
4. **Знание меры воздействия на события на основе понимания логики развития, стадии развития, возможностей для коррекции.**
5. **Умение подходить к проблеме с разных точек зрения, мыслить системно.**
6. **Готовность к любым неожиданным событиям, антикризисный подход, предусмотрительность.**

Принципы правильного поведения



7. **Восприятие действительности такой, какая она есть, реализм. Неадекватное восприятие действительности чревато неадекватностью и реакций, и результатов воздействия на нее.**
8. **Стремление выйти за рамки проблемной ситуации, увидеть проблему шире, в контексте более крупной совокупности явлений.**
9. **Наблюдательность, причем не только за действительностью, но и за самим собой, за изменениями в самом себе.**
10. **Стремление понять других.**
11. **Дальновидность — понимание логики и перспективы развития событий.**
12. **Умение извлекать положительный опыт из всего происходящего. Отрицательный результат — это, по крайней мере, новый опыт, и в этом ценность отрицательного результата.**



Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры управления

- **Профессионализм руководителя** — это высокая квалификация в области управления, обеспечивающая стабильный успех и развитие данной организации на основе сочетания интересов потребителей, собственников и сотрудников при приоритете интересов потребителей.

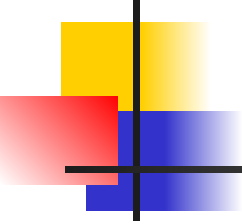


Коммуникативная компетентность

- **Непременный компонент профессионализма руководителя, а также каждого работника, в чьи обязанности входит взаимодействие с другими людьми.**
- **Ее содержание определяется спецификой трудового коллектива и трудовой ситуации, а также статусом и социальной ролью личности.**
- ***КК — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, уникальный сплав теории и практики общения.***

Коммуникативная компетентность предполагает осознание

- *собственные потребности и ценностные ориентации,*
- *техника личной работы;*
- **свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;**
- **ГОТОВНОСТЬ ВОСПРИНИМАТЬ НОВОЕ во внешней среде;**
- **свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и культур;**
- **свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;**
- **свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина;**
- **уровень своей экономической культуры, проявляющейся по отношению к элементам среды обитания.**



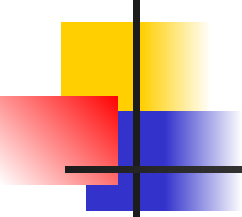
**Что нужно и не нужно
делать для
улучшения трудовой
этики?**



1. **Связывайте** вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом.
2. **Выражайте публично** и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.
3. **Всеми силами реализуйте принцип**, требующий, чтобы каждый работник явным образом был вознагражден при увеличении производительности организации в целом.
4. **Поощряйте работников** участвовать вместе с руководителями в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.
5. **Обращайте особое внимание** на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена при проведении программ перестройки и совершенствования должностных обязанностей и рабочих мест.

- 
-
6. ***Не допускайте*** ситуаций, при которых интересы сотрудников будут противоречить целям повышения благосостояния фирмы.
 7. ***Не пытайтесь*** повысить стандарты качества до той поры, пока вы не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки
 8. ***Не создавайте*** значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.
 9. ***Не старайтесь*** представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.
 10. ***Не поддерживайте*** создание каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ним и остальными работниками.

Уровни и схемы регламентации поведения

- 
1. **Официальные правила** – зафиксированные в документах модели поведения, соблюдение которых контролируется.
 - **Правила** - через официальные документы
 2. **Нормы** - не зафиксированные, но четко соблюдаемые модели поведения, их выполнение контролируется, нарушение порицается всеми.
 - **Нормы** - через отношение окружающих, лидерство
 3. **Традиции** – мягкие требования к поведению (эталоны для самостоятельного контроля со стороны человека).
 - **Традиции** - через внутриличностные эталоны, лидерство примером

Измерения организационной культуры (по Г.Хофштеду)

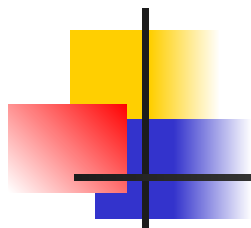


Дистанция власти. Степень, с которой наименее наделенные властью члены институций или организаций принимают *неравноправие* в распределении власти.

Маскулинность – фемининность. Ситуация, в которой доминирующие ценности в “мужском” обществе – это успех, деньги и вещи, а в “женском” обществе – забота о других и качество жизни.

Избегание неопределенности. Степень, с которой люди чувствуют угрозу со стороны неопределенных ситуаций и создают верования и институты, которые помогают избегать их.

Индивидуализм – коллективизм. Отражает убеждение, что люди имеют обязательства заботиться о себе и своих семьях, или ситуацию, в которой люди принадлежат группам или коллективам, имеющим обязательства заботиться о них в обмен на лояльность.



Типология организационных культур

Сильные и слабые культуры

▣ Сильная культура

- Ценности и убеждения разделяются большинством сотрудников

▣ Слабая культура

- Субкультуры имеют собственные ценности и убеждения

Адаптивная и не адаптивная культуры

□ Адаптивная культура

- Руководители инициируют изменения, несмотря на риск.

□ Не адаптивная культура

- Руководители не спешат с новшествами, несмотря на изменения во внешнем окружении.

Типология культур

Адаптивная

Не адаптивная

Сильная

Видя шторм,
собираются для
выработки нового
курса

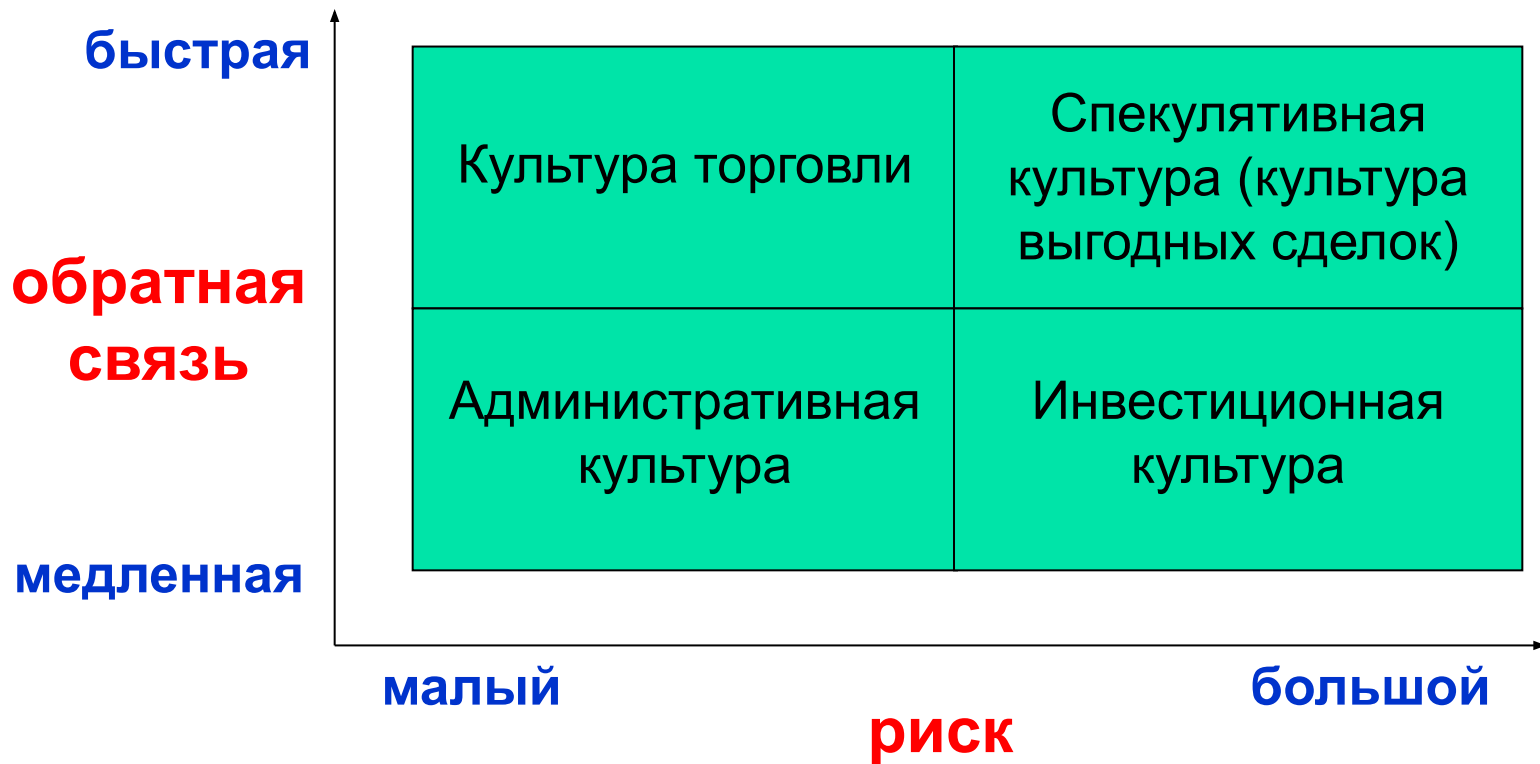
Продолжают
действовать, не
взирая на шторм

Слабая

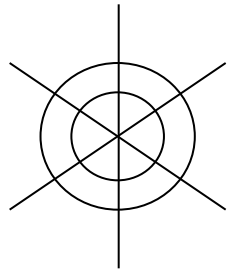
Двигаясь в разных
направлениях,
теряют единое
направление

Медлят

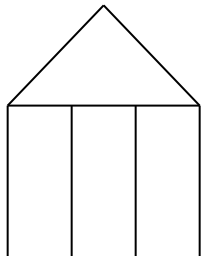
Организационная культура по Дил и Кеннеди



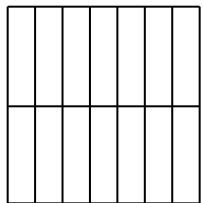
Организационные парадигмы Х. Чанди



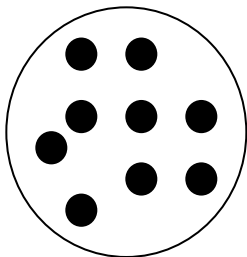
Культура Зевса (власти)



Культура Аполлона (ролевая)



Культура Афины (задачи)



Культура Диониса (личности)



1. Культура Зевса (власти)

- Особая роль в этой культуре принадлежит лидеру, его личностным качествам и особенностям.
- Источником власти являются ресурсы, находящиеся в распоряжении того или иного лица.
- Жесткая иерархическая структура.
- Принятие решение – результат борьбы влияний.
- Контроль осуществляется централизованно через отобранных людей.
- Эта культура характерна для небольших или семейных предприятий.
- Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменяющуюся ситуацию, быстро принимать и организовывать исполнение решений.



2. Культура Аполлона (ролевая)

- **бюрократическая культура,**
- **характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, которые координируются узким связующим звеном высшего руководства.**
- **Организация функционирует на основе системы правил, процедур, стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность.**
- **Основными методами влияния и контроля являются правила и процедуры.**
- **Источником власти является положение в структуре.**
- **Термины «роль», «стабильность», «предсказуемость» отражают специфичность данного типа.**



3. Культура Афины (задачи)

- ориентирована на решение задач, на реализацию проекта.
- Основное внимание уделяется скорости использования сотрудников на нужном уровне и предоставлению им условий для выполнения задачи.
- Власть в организации распределена не столько по вертикальной иерархии, сколько сосредоточена в местах переплетения нитей.
- Власть получает тот, кто в данный момент является экспертом.
- Роль высшего руководства сводится к распределению проектов, сотрудников, ресурсов. Основное внимание уделяется качеству и скорости выполнения заданий.



4. Культура Диониса (личности)

- **Работники не являются подчиненными.**
- **Организация объединяет работников и содействует в достижении ими творческих целей.**
- **Структура носит обеспечивающе-координирующий характер.**
- **Работники сами ставят перед собой цели и решают их.**
- **Менеджмент выполняет функции координации и обеспечения, контроль над работниками сведен к минимуму.**
- **Источник власти – близость к ресурсам, компетентность, способность договариваться.**
- **Пример - адвокатские конторы, университетские кафедры,**

Иерархическая культура

- Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.
- Очень формализованное и структурированное место работы.
- Тем, что делают люди, управляют процедуры.
- Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы.
- Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации.
- Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.
- Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций.
- Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат.
- Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Клановая культура

- Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к потребителям.
- Очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи.
- Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители.
- Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации.
- Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.
- Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях.
- Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Рыночная культура

- Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.
- Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи.
- Люди целеустремленны и соперничают между собой.
- Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны.
- Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать.
- Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей.
- Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли.
- Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.
- Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Адхократическая культура

(ad hoc – от лат. «По случаю»)

- **Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.**
- **Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск.**
- **Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.**
- **Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству.**
- **Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов.**
- **Успех означает производство/ предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг.**
- **Организация поощряет личную инициативу и свободу.**

Риски вырождения организационной культуры

Клановая (семейная) культура

**Безответственный
загородный клуб**

Индивидуализм

Вседозволенность

Непродуктивные дискуссии

Участие в коалициях

Адхократическая культура

Возбужденная анархия

Политическая целесообразность

Преждевременное реагирование

Беспринципность

Безответственность

Иерархическая культура

Бесплодные процедуры

Неподвижность

Увековечивание традиций

Апатия

Рыночная культура

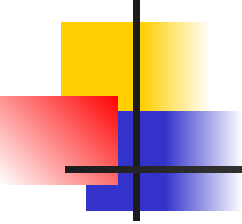
Деспотичная, потогонная система

**Бесконечное напряжение,
истощение человеческих ресурсов**

Безразличное регулирование

Слепая догма экономизма

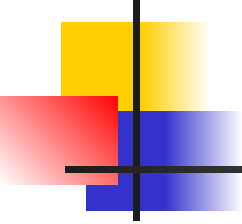
Признаки культурной организации

- 
-
- Современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным)
 - отдельные элементы культуры соответствуют друг другу
 - организация живет по закону, а не «по понятиям»
 - опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система
 - людей воспринимают как главную ценность
 - развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внешней и внутренней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания



Механизмы управления организационной культурой.

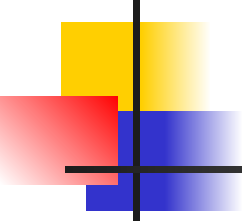
Для чего нужна оргкультура?



Целенаправленное формирование (изменение) организационной (корпоративной) культуры может позволить:

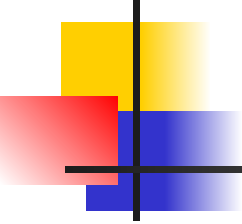
- эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;
- повысить уровень управляемости компанией;
- усилить сплоченность команды;
- использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.





Задача менеджмента – создание сильной культуры

- **“толщина” культуры** - количество элементов культуры и глубина их проникновения в сознание и поведение работниками
- **степень общности** – насколько культуру организации разделяют ее члены
- **ясность приоритетов** – понимание наиболее важных ценностей



Изменения организационной культуры

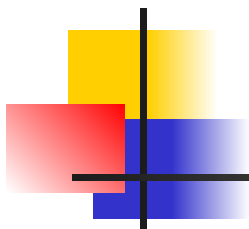
▣ Разрыв в культуре

- Различия между провозглашенными и реальными нормами и ценностями

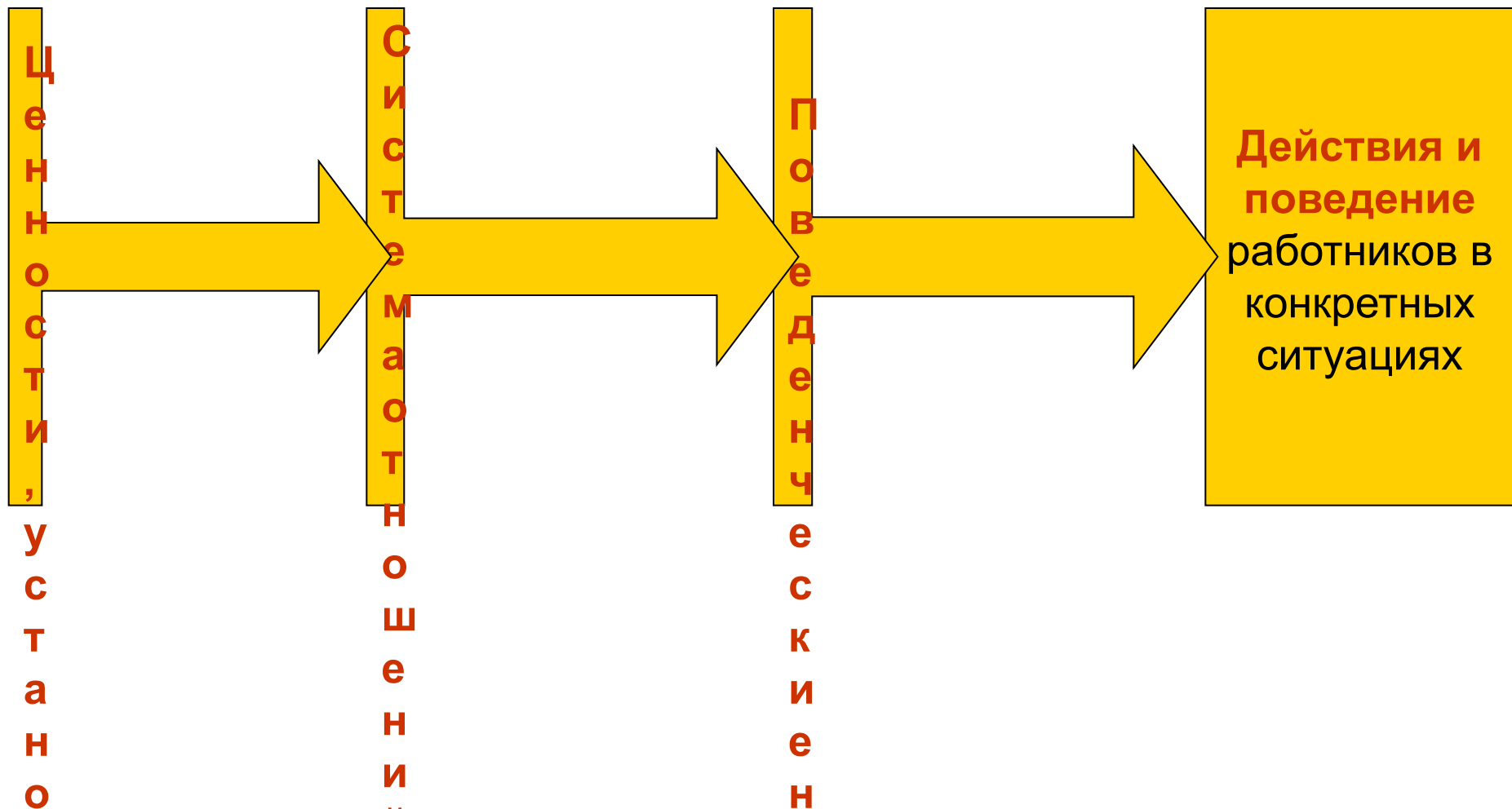
▣ Ролевое и символическое лидерство

- Провозглашение новых ценностей
- Интенсивная групповая работа

Модель НОМЕ – создание сильной культуры



Этапы становления оргкультуры



УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ для адаптации организации к меняющейся внешней среде включает в себя:

- 1. Выработку миссии и стратегии развития организации на основе широкого обсуждения и доведения соответствующих основных положений до общества и членов организации.**
- 2. Постановку целей развития организации. Оптимальное использование потенциала организации предполагает тесную связь между целями организации, структурных подразделений и конкретного работника.**
- 3. Определение тактики взаимодействия с конкурентами (сотрудничество, война, игнорирование), конкурентных преимуществ и упущений.**
- 4. Определение средств достижения целей: организационная структура, система управления, система мотивации и оплаты труда, оценка результативности**
- 5. Проведение изменений во всех подсистемах организации, развитие компетентности персонала в соответствии с проводимыми изменениями.**

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ на основе целей организации

- 
- 1. Выработка общего языка - объединение людей посредством использования всеми понимаемого языка - решающий фактор организационной эффективности.**
 - 2. выработка единой, понятной идеологии.**
 - 3. Управление командой, формальными группами, в т.ч. формирование и развитие новых структурных подразделений, проектных команд. Отслеживание формирования и развития неформальных групп (причины возникновения, целевая направленность, критерии отбора и правила членства в них).**
 - 4. Выработка правил, норм и критериев служебного продвижения.**
 - 5. Выработка правил, норм служебного взаимодействия, поощряемых и осуждаемых поведенческих моделей.**
 - 6. Система поощрения и наказания для обеспечения связи между индивидуальной и групповой деятельностью и полученными результатами.**
 - 7. Введение правил неформальных отношений в организации. Проведение корпоративных мероприятий для поощрения и закрепления образцов поощряемого поведения.**



Для создания сильной культуры необходимо:

- **Культивировать ценности, адекватные стратегии компании**
- **Создать процедуры и механизмы достижения понимания и согласия**
- **Приоритет персоналу с лидерскими и творческими способностями**
- **Развивать институт наставничества и адаптации новых членов**
- **Вовлекать специалистов в процесс принятия решений**
- **Развивать ориентацию на многофункциональность работы и команды**
- **Проверять и обучать работников вопросам этики, ориентации на клиента и качество**
- **Обеспечить активное участие топов в деятельности компании и персонала**
- **Требовать от топ-менеджеров открытости и ответственности (личный пример)**
- **Культивировать привлекательность истории компании, символов и фольклора**

Приемы работы с оргкультурой

Изменение стиля руководства

- делегирование сотрудникам больших полномочий и ответственности
- привлечение сотрудников к принятию управленческих решений
- четкий контроль конечных результатов работы

Изменение системы вознаграждения

- вознаграждение, основанное на личных достижениях и результатах работы
- переход от фиксированных окладов к премиальной системе

Обучение

- проведение тренингов, семинаров, программ адаптации и обучения на рабочем месте, посредством которых происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения

Новая кадровая политика

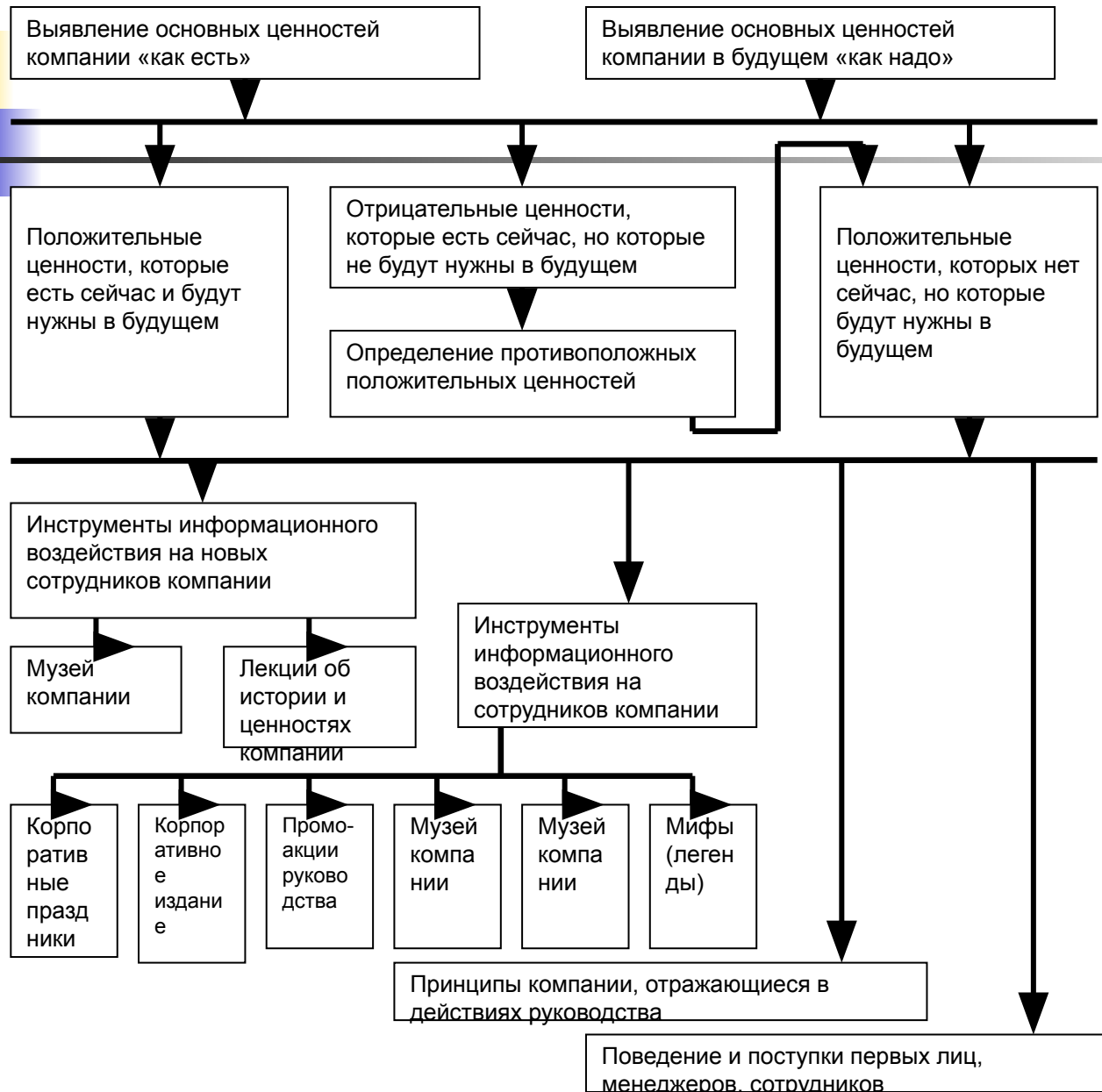
- подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто в последствии может легко их перенять
- подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями недостающих в компании ценностей. И способных передавать их другим сотрудникам
- перемещение старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы компании

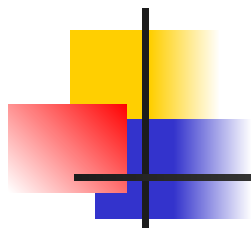
Внимание к рабочему окружению

- переоборудование рабочих и общественных мест. Ремонт туалетов, столовой, создание строгой рабочей обстановки
- введение униформы с корпоративной символикой для технических специалистов и рабочих

Построение системы внутреннего PR

Формирование корпоративной культуры





**Благодарю
за внимание!**