

Тема 8. Организационная культура



План лекции

- 1.** Понятие, структура и содержание организационной культуры.
- 2.** Развитие организационной культуры.
- 3.** Влияние культуры на организационную эффективность.
- 4.** Национальные аспекты в организационной культуре

Организационная культура –
это набор базовых ценностей,
убеждений, негласных
соглашений и норм,
разделяемых всеми членами
организации

Составляющие организационной культуры

Ценности,
установки,
приоритеты
работников

Система
отношений,
определяющая
восприятие
работниками
своей работы
и организации

Нормы,
определяющие
действия и
поведение
работников

Действия и
поведение
работников в
конкретных
ситуациях

Уровни изучения организационной культуры

ВНЕШНИЕ ФАКТЫ

- Технологии
- Архитектура
- Наблюдаемые образцы поведения



ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И ВЕРОВАНИЯ

- Проверяемые в физическом окружении
- Проверяемые только через социальный консенсус



БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

- Понимание реальности, времени и пространства
- Отношение к человеку
- Отношение к работе

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

```
graph TD; A[ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА] --> B[Субъективная]; A --> C[Объективная]
```

Субъективная

Объективная

Субъективная ОК : герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная ОК служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения проблем руководителями, их поведения в целом.

Объективная ОК:

само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерии, комнаты приема, стоянки и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Ф. Харрис и Р. Моран

1. сознание себя и своего места в организации
2. коммуникационная система и язык общения
3. внешний вид, одежда и представление себя на работе
4. что и как едят люди, привычки и традиции в этой области
5. осознание времени, отношение к нему и его использование
6. взаимоотношения между людьми
7. ценности и нормы
8. вера во что-то и отношение или расположение к чему-то
9. процесс развития работника и научение
10. трудовая этика и мотивирование

Ким С. Камерон

Роберт Э. Куинн

Рамочная конструкция
конкурирующих ценностей организации



Содержательные измерения организационной культуры

- 1)** доминантные характеристики организации
- 2)** стиль лидерства
- 3)** отношение к сотрудникам и условия труда
- 4)** связующая сущность организации (механизмы, удерживающие работников вместе)
- 5)** стратегические приоритеты организации
- 6)** критерии успеха (как определяется победа, что именно вознаграждается и чествуется)

Тип культуры:

ИЕРАРХИЯ

**Доминантные
характеристики
организации:**

**Формализованное и
структурированное место работы**

Тип лидера:

**Координатор, наставник,
организатор**

**Стратегические
приоритеты:**

**Рентабельность,
своевременность, стабильность**

**Отношение к
сотрудникам:**

**Гарантия занятости и
обеспечение долгосрочной
предсказуемости**

**Связующая сущность
организации:**

**Формальные правила и
официальная политика**

Критерии успеха:

**Четкое распределение
полномочий, надежность
поставок, низкие затраты**

Тип культуры:	РЫНОК
Доминантные характеристики организации:	Место для работы, ориентированной на результат
Тип лидера:	Твердый хозяин и суровый конкурент
Стратегические приоритеты:	Конкурентоспособность, продуктивность, достижение измеримых целей
Отношение к сотрудникам:	Жестко проводимая линия на конкурентоспособность
Связующая сущность организации:	Стремление побеждать
Критерии успеха:	Проникновение на рынки, увеличение рыночной доли

Тип культуры:

КЛАН

**Доминантные
характеристики
организации:**

**Дружественное место работы,
где у людей много общего**

Тип лидера:

Воспитатель, родитель

**Стратегические
приоритеты:**

**Развитие человеческих
ресурсов, создание
позитивного морального
климата, высокая степень
сплоченности**

**Отношение к
сотрудникам:**

**Командная работа, участие
работников в бизнесе,
согласие**

**Связующая
сущность
организации:**

Преданность, традиции

Тип культуры:

АДХОКРАТИЯ

**Доминантные
характеристики
организации:**

**Динамичное,
предпринимательское и
творческое место работы**

Тип лидера:

**Новатор, предприниматель,
провидец**

**Стратегические
приоритеты:**

**Результат на передовом рубеже,
рост, обретение новых ресурсов,
творчество**

**Отношение к
сотрудникам:**

**Поощрение личной инициативы,
риска, свободы**

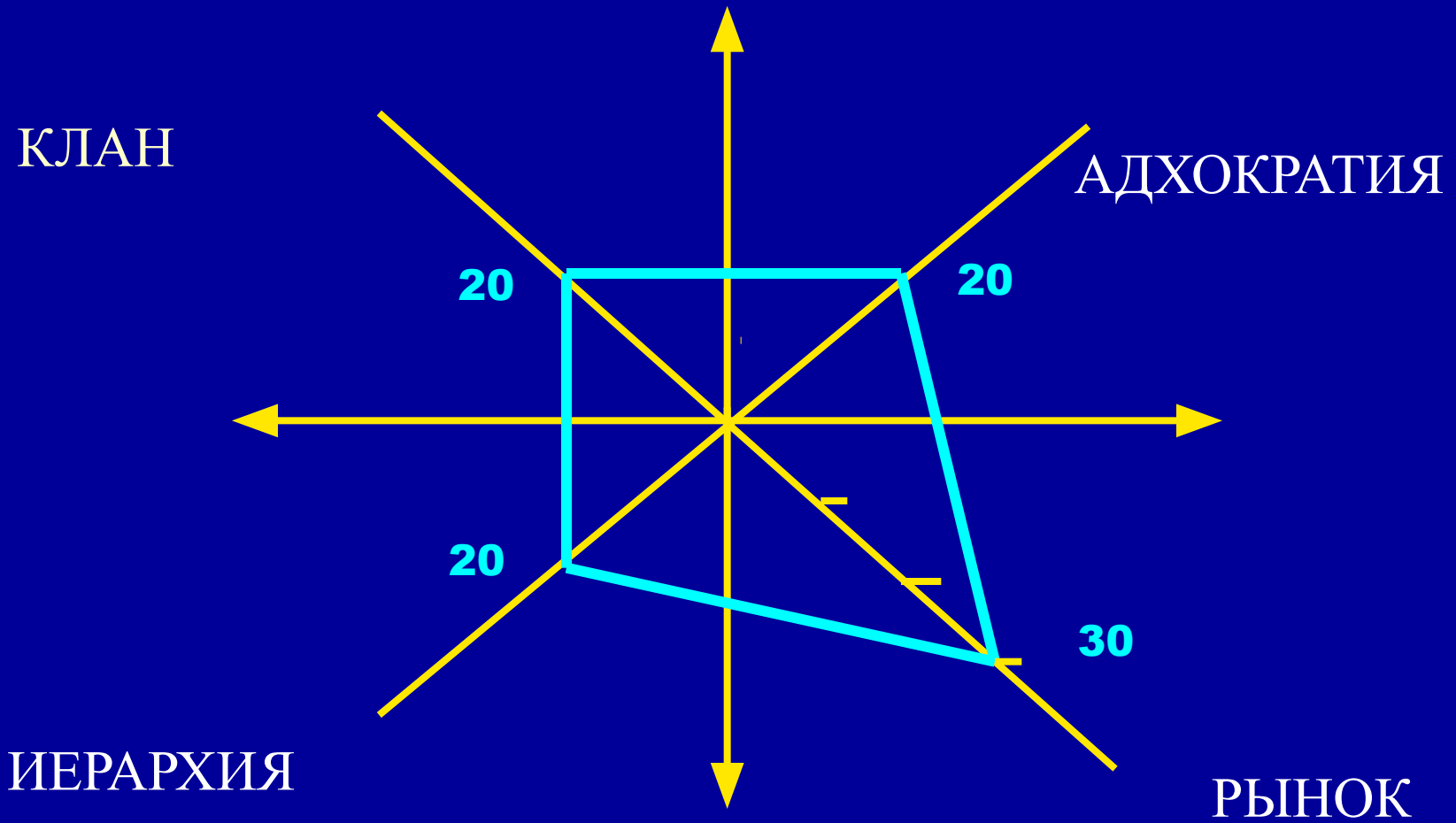
**Связующая сущность
организации:**

**Преданность
экспериментированию и
новаторству**

Критерии успеха:

**Производство уникальных и
новых продуктов (услуг)**

Профиль культуры организации



2 Развитие организационной культуры

2.1 Формирование ОК

2.2 Поддержание ОК

2.3 Изменение ОК

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей
(приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения)



2. Изучение сложившейся организационной культуры
Определение степени соответствия сложившейся оргкультуры выработанной руководством стратегии развития организации.
Выявление позитивных и негативных ценностей



3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения



4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии



5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив

Схема 2. Основные этапы формирования организационной культуры

Проблемы адаптации и выживания

- Миссия и стратегия
- Цели
- Средства
- Контроль
- Коррекция

Проблемы внутренней интеграции

- Общий язык и концептуальные категории
- Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп
- Власть и статус
- Личностные отношения
- Награждения и наказания
- Идеология и религия

Поддержание ОК

Сила культуры организации определяется
тремя моментами:

- «толщиной» культуры
- степенью разделяемости культуры членами организации
- ясностью приоритетов культуры

МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ОК

- Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.
- Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.
- Моделирование ролей, обучение и тренировка.
- Критерии определения вознаграждений и статусов.
- Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.
- Организационные символы и обряды.

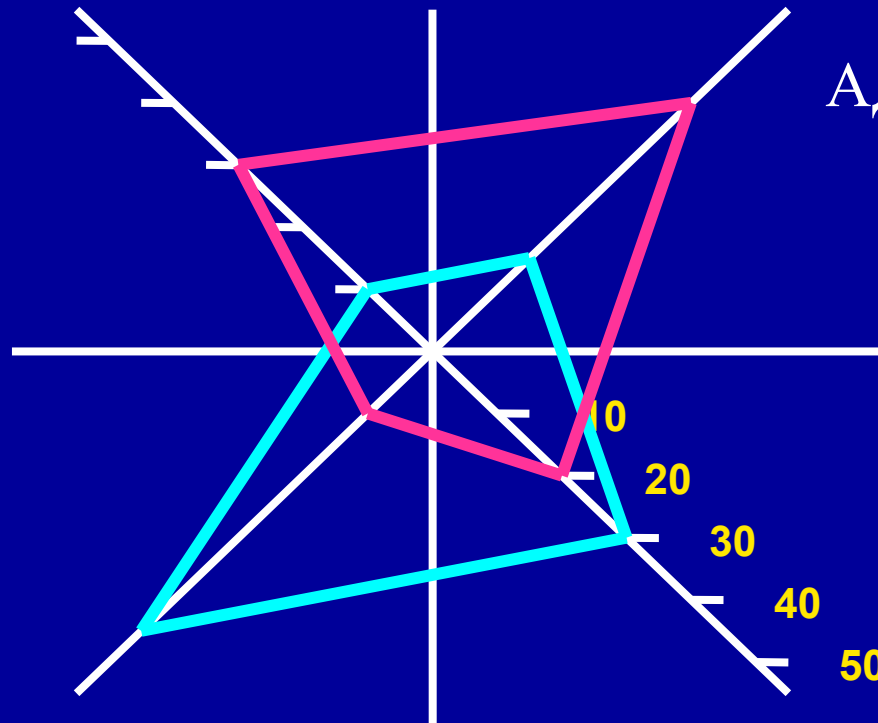
МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ ОК

- Изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров
- Изменение стиля управления кризисом или конфликтом
- Перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения
- Изменение критерия стимулирования
- Смена акцентов в кадровой политике
- Смена организационной символики и обрядности

Сопоставление настоящей и предпочтительной культур фирмы

КЛАН

АДХОКРАТИЯ



ИЕРАРХИЯ

РЫНОК

- Настоящая культура фирмы
- Предпочтительная культура

3 Влияние культуры на организационную эффективность

МОДЕЛЬ САТЕ

- кооперация между индивидами и частями организации
- принятие решения;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

Подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации

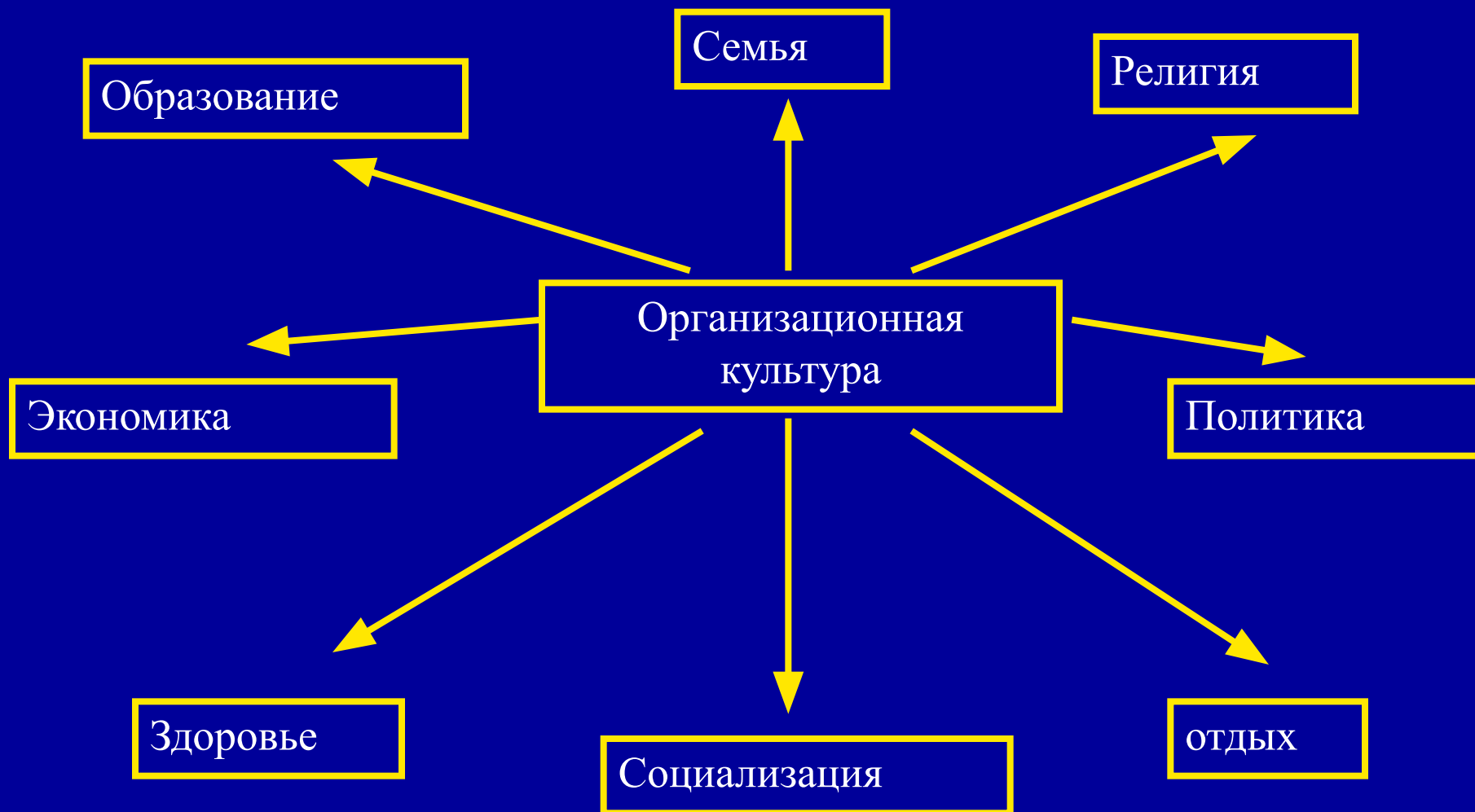
- 1)** Игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному внедрению стратегии
- 2)** Система управления подстраивается под существующую в организации культуру

Подходы к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации (продолжение)

- 3)** Делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии
- 4)** Изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру

4 Национальные аспекты в организационной культуре

Системный подход к изучению национального в ОК



МОДЕЛЬ Г. ХОФШТЕДЕ

- дистанция власти;
- индивидуализм-коллективизм;
- мужественность-женственность;
- стремление избежать неопределенности;
- долгосрочность или краткосрочность ориентаций.

Модель У. Оучи

«Культурные» переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
<i>Найм</i>	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
<i>Оценка и продвижение</i>	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
<i>Карьера</i>	Широкоспециа- лизированная	Умеренно-специали- зированная	Узкоспециали- зированной
<i>Механизм контроля</i>	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
<i>Принятие решения</i>	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
<i>Ответствен- ность</i>	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
<i>Интерес к человеку</i>	Широкий	Широкий	Узкий

Спасибо за внимание!

