

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕМА 8.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Коммуникации

- ▶ это важнейшее связующее звено между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. Процесс коммуникации позволяет руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать качественные управленческие решения.

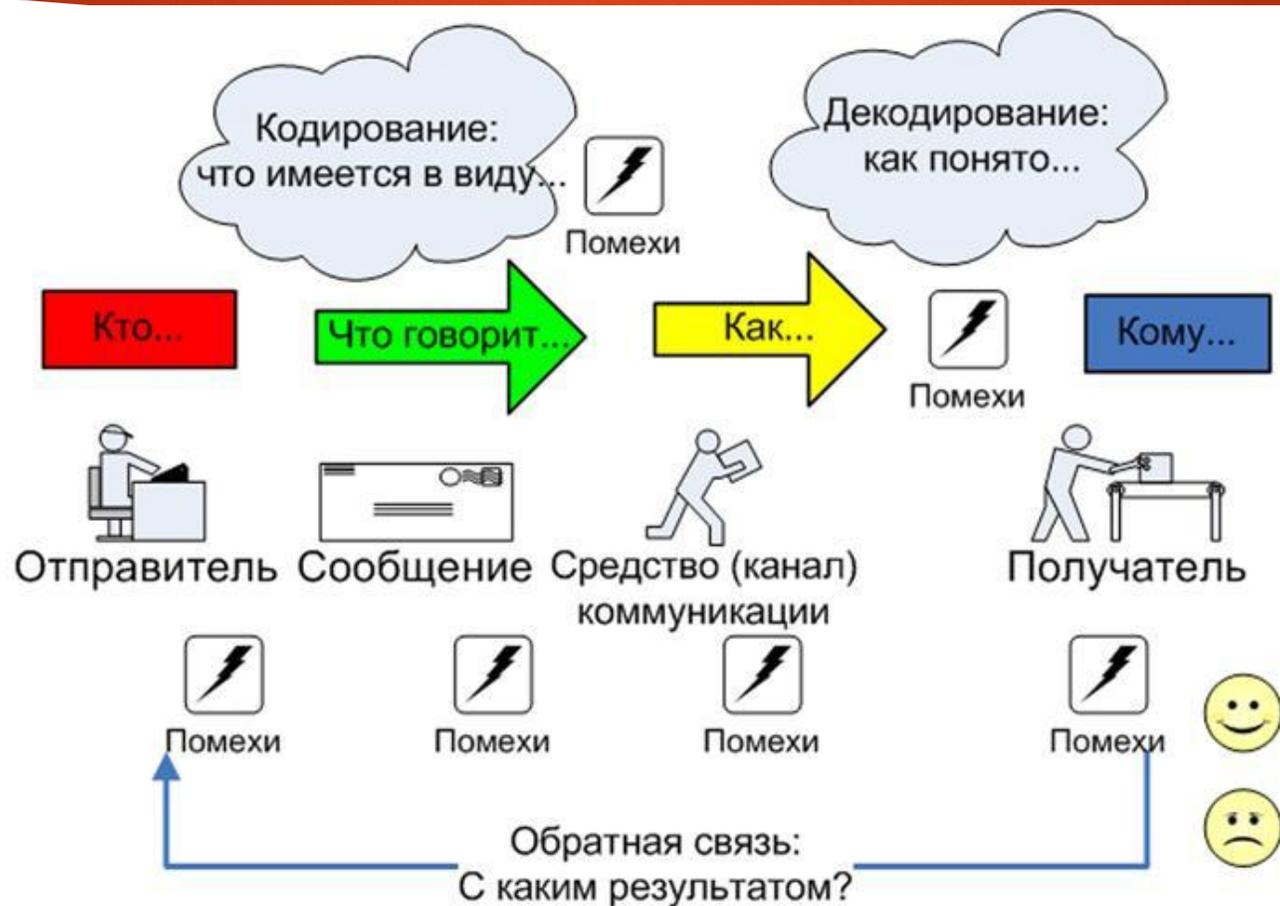
Организационная коммуникация — это процесс передачи информации большому количеству персонала внутри и вне организации.

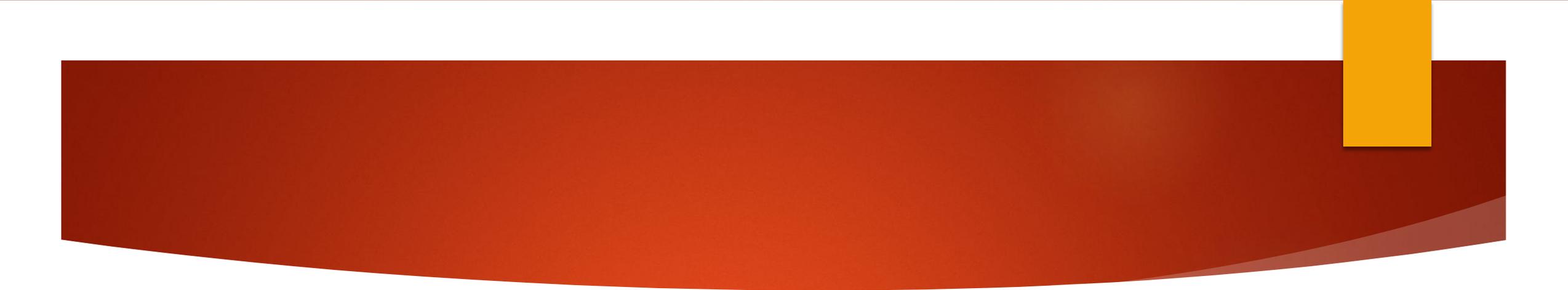
- ▶ руководители тратят до 90 % рабочего времени на разнообразные коммуникации;
- ▶ качественные коммуникации поддерживают авторитет руководителя;
- ▶ качественные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.

ФУНКЦИИ КОММУНИКАЦИИ

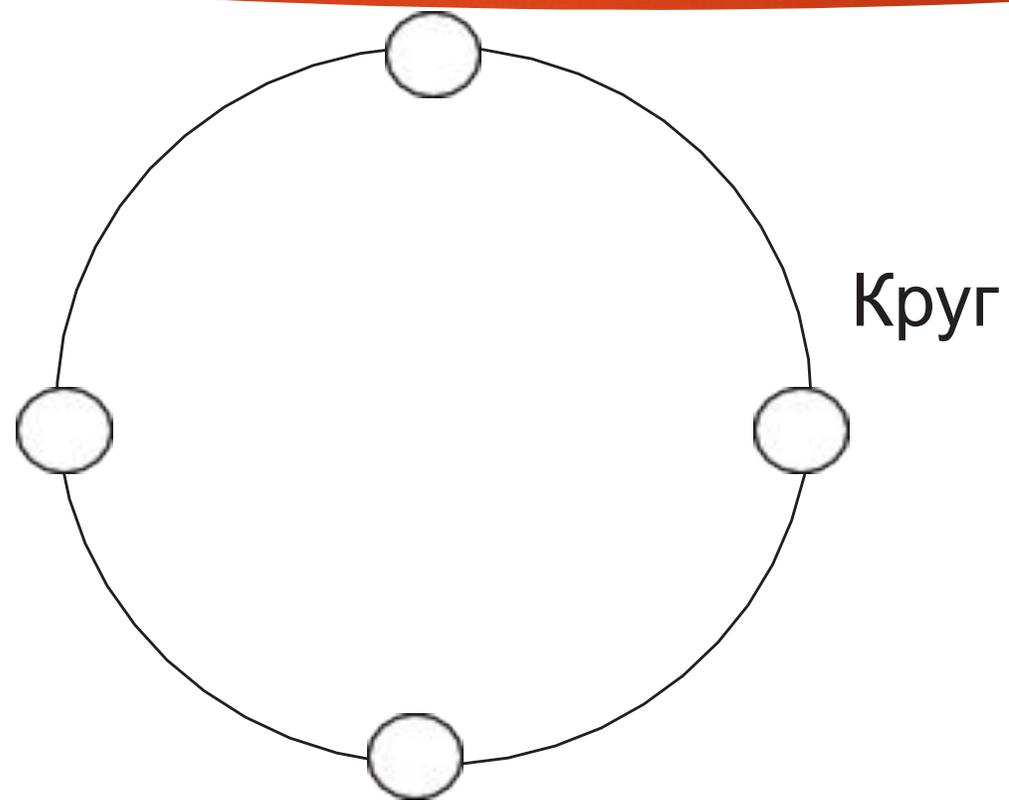
- ▶ Принято различать четыре основных функции коммуникации в организации в целом: *контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации.*

Коммуникативная цепь в организации состоит из источника, кодирования, канала передачи, декодирования, получателя, обратной связи, помех и барьеров.

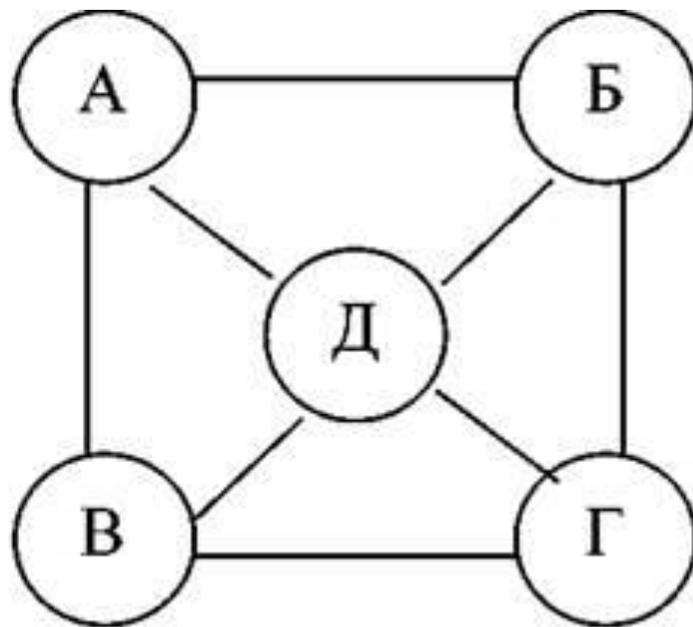


- 
- ▶ Когда в коммуникации задействованы три и более субъектов, то приходится говорить о коммуникационных сетях.

Сеть в виде круга является активной, однако поскольку явный лидер отсутствует, то одновременно неорганизованной и неустойчивой

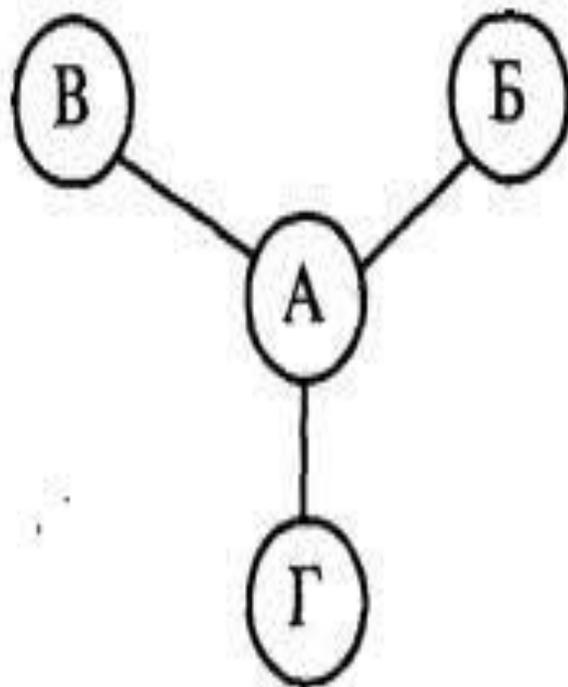


Сеть в виде колеса является другой крайностью, то есть, по скольку есть явный лидер, она менее активна, но более организована и устойчива

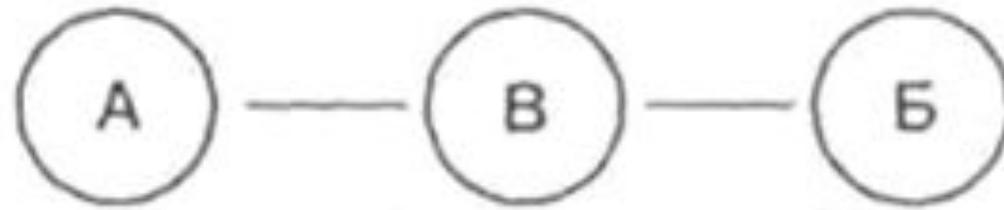


Сеть типа "Колесо"

Сеть в виде «игрека» близка к сети «колесо», но проигрывает ей в АКТИВНОСТИ



Сеть в виде цепи имеет невысокую активность, так как сильно зависит от поведения отдельных звеньев цепи; явного лидера в такой сети нет.



Эффективность коммуникативных сетей

Сети	Критерии оценки	
	Скорость	Точность
цепь	средняя	высокая
игрек	средняя	высокая
Колесо	высокая	высокая
Круг	низкая	низкая

Понятие и сущность организационной культуры

Культура

- ▶ — это система коллективно разделяемых смыслов, символов, ценностей, убеждений, норм поведения, отношения людей к природе, между собой и к самим себе. Люди усваивают эти ценности в процессе социализации. Все это содержание в полной мере относится к понятию и содержанию организационной культуры, имея определенное своеобразие.

Понятие организационной культуры

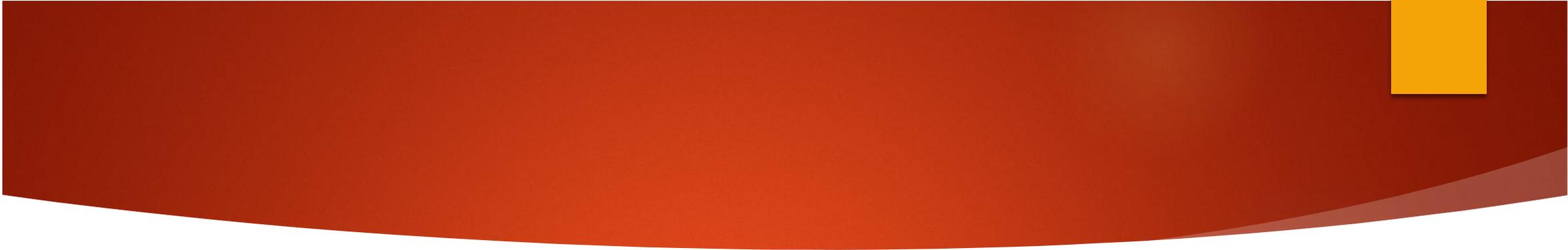
1) Набор разделяемых ценностей, образцов поведения, определяющих символов, установок и принятых способов целедостижения, которые отличают данную организацию от остальных

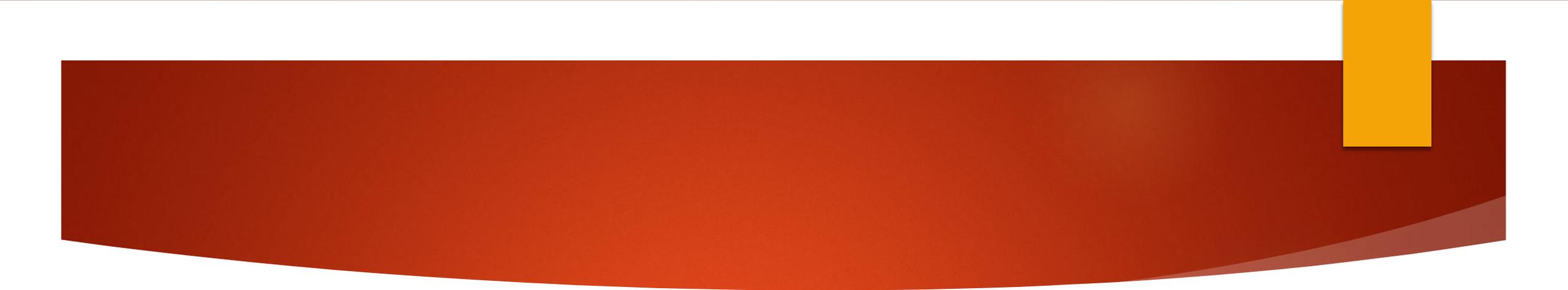
2) Разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое

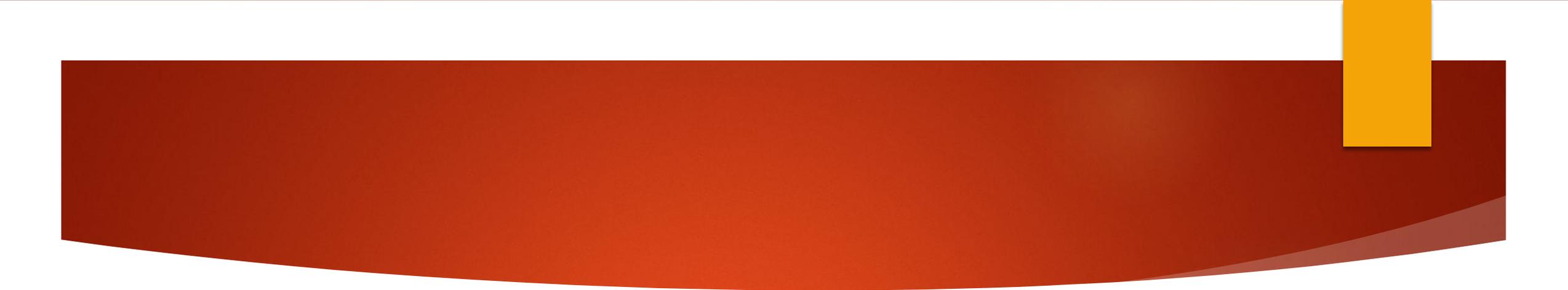
3) Базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение на рабочем месте

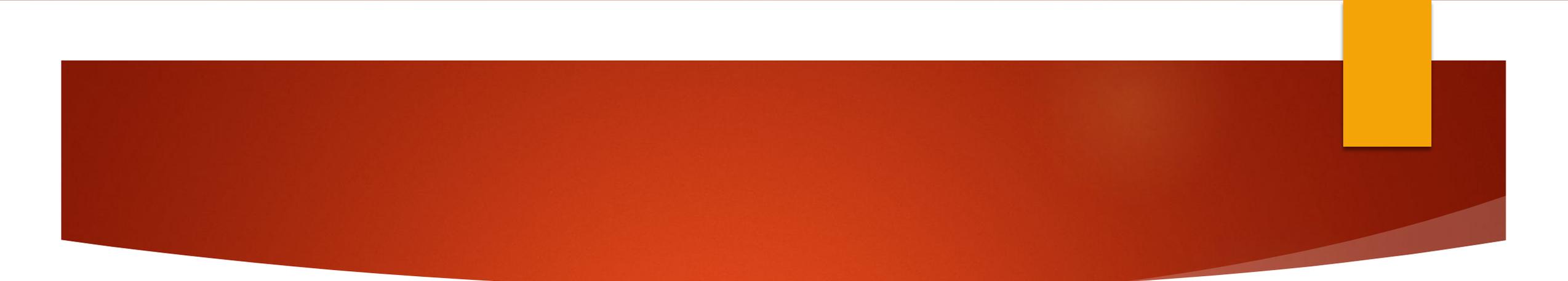
4) Система формальных и неформальных правил, норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в организации, отличающаяся стилем руководства, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества, идентификации работников с самой организацией

5) Ценности и представления, которые определяют содержание отношений организации с окружающей средой

- 
- ▶ Есть целый ряд моментов, которые безусловно включаются в понятие организационной культуры.

- 
- ▶ Во-первых, базовые предположения, связанные с видением индивидом окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, работа, время, отношения и т. д.). Их придерживаются большинство членов организации в своих действиях и поведении, но определить их совершенно четко и однозначно бывает затруднительно.

- 
- ▶ Во-вторых, ценности или ценностные ориентации, которых придерживается индивид в организации. Эти ценности ориентируют человека в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. В одних организациях считается недопустимым выносить свою частную жизнь на обсуждение коллег («это неприлично — отнимать рабочее время коллег на мои личные проблемы»), в других бытует мнение, что «моя организация — мой второй дом, а мы все — члены большой семьи».

- 
- ▶ В-третьих, символика, посредством которой ценностные ориентации передаются всем членам организации. Многие фирмы и/или профессиональные образования имеют документы, в которых описываются ценностные ориентации (клятва гиппократата, «заповеди учителя» и т. д.). Однако содержание и значение ценностных ориентаций наиболее полно раскрываются через различные «ходячие истории»: легенды, случаи из жизни членов организации, мифы. Чаще именно они оказывают более сильное влияние на поведение членов организации, чем писанные документы.

Аспекты организационной культуры



По Э.Шайну уровни ОК

К первому уровню, по его мнению, можно отнести так называемые внешние факты культуры (символы или артефакты). К ним относятся:

- ▶ определенные технологии, используемые в организации (современные для своей отрасли, традиционные, устаревшие и т. д.);
 - ▶ «архитектура организации», т. е. культура профессионального языка и профессионального общения;
 - ▶ лозунги, пропагандирующие определенные ценности организации;
 - ▶ правила и нормы поведения (например, «Клиент всегда прав»),

По Э.Шайну уровни ОК

- ▶ *Второй уровень* затрагивает более глубокие основания организационной культуры. Прежде всего это ценностные ориентации и верования, которые разделяют большинство членов организации. Данные феномены можно изучить только в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символике и языке.

По Э.Шайну уровни ОК

- ▶ К *третьему уровню* относятся ценности жизненной ориентации. Они принимаются, как правило, бессознательно. Как многие ценности, присвоенные в процессе жизненного опыта, они бездоказательны (один из аргументов в таком случае: «я так живу» или «я так вижу»). Часто эти базовые предположения трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на данном вопросе. К ним относятся отношение к природе, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку и к работе. Такие ценности глубоко скрыты на бессознательном уровне, направляют поведение людей, помогая им воспринимать (или отвергать) атрибуты, связанные с организационной культурой.

Виды и типология организационных культур

4. Хэнди выделил четыре типа организационной культуры

- ▶ «Культура власти» («культура Зевса») — особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении руководителя. Организации, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Имеется единственный четко выделенный центр принятия решений. Контроль всегда проводится из центра, носит выборочный, случайный характер, осуществляется по индивидуальным критериям, которые определяются субъективно и никогда не проговариваются вслух руководством.

Ч. Хэнди выделил четыре типа организационной культуры

- ▶ Фирмы характеризуются неформальной структурой власти (кто ближе к руководству, тот сильнее), небольшим числом правил и процедур, формализующих деятельность. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. Он характерен для организаций, руководимых харизматическими лидерами (секты, некоторые политические партии), предприятий, в которых собственник одновременно является и главным руководителем, и отдельных узкоспециализированных организаций (армия, военизированные учреждения).

Ч. Хэнди выделил четыре типа организационной культуры

- ▶ Эта культура становится крайне неустойчивой, когда у лидера возникают проблемы. Организацию начинает лихорадить, если харизматический лидер оказывается не в состоянии справиться с проблемами, возникшими перед ним, или лидер государственной организации (подразделения) попадает в немилость вышестоящих лиц.

«Ролевая культура» («культура Аполлона»)

- ▶ — характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Есть четкая специализация, хорошо прописаны отдельные функции, выполняемые работниками и группами в организации. Взаимодействие между отделами регулируется ролевыми и коммуникативными процедурами, правилами проведения собраний, совещаний, встреч рабочих групп.

«Ролевая культура» («культура Аполлона»)

- ▶ Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Это наиболее широко распространенная культура. У нее много разновидностей. Таковы структуры крупных промышленных бюрократий (предприятия массового производства), некоторых профессиональных бюрократий (крупные больницы, университеты) и т. п. Поскольку право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, консервативна; в ней сложно проводить нововведения.

«Ролевая культура» («культура Аполлона»)

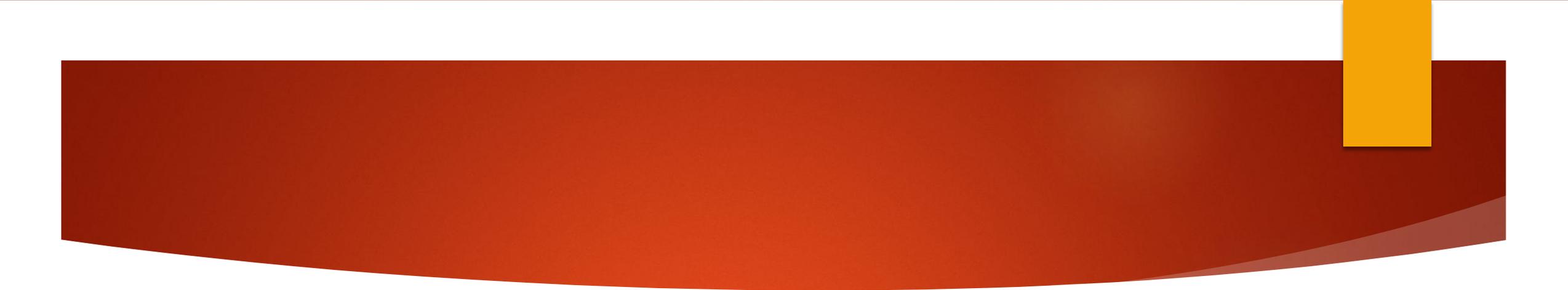
- ▶ Роль (функция, позиция, должность, рабочее место) важнее человека, который ее играет (выполняет, заменяет). В таких организациях четко описаны ролевые процедуры, например, должностные инструкции, job description (описание позиции) и коммуникативные процедуры (например, порядок документооборота: кто, кому, что и в каком виде (устном, электронном, письменном) должен передавать).

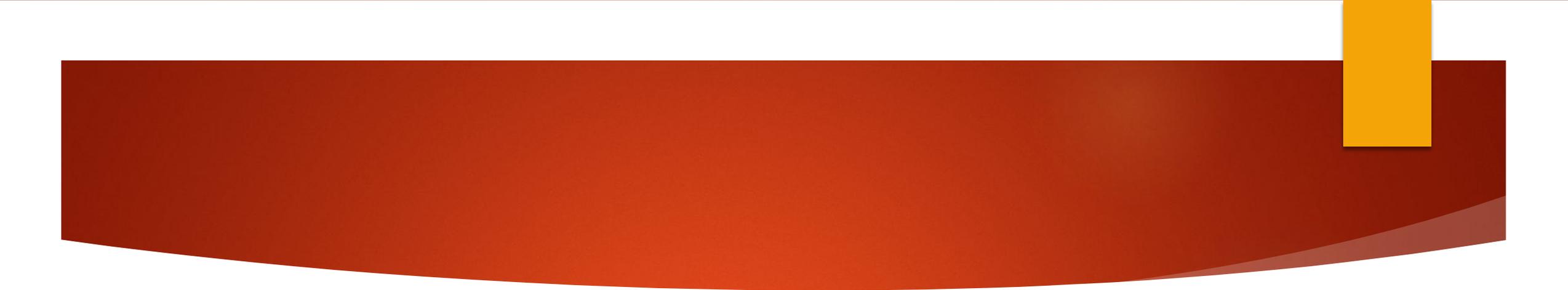
«Культура задачи» («культура Афины»)

- ▶ основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач. Она складывается в тех случаях, когда преобладающая деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы, обладающие соответствующими знаниями. Эта культура характерна для проектных организаций, фирм ориентированных на проектирование и выпуск новых изделий и продуктов, где под каждую задачу создается рабочая группа. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом.

«Культура личности» («культура Диониса»)

- ▶ — организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и дарований и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Эта культура присуща организациям, состоящим из объединений индивидуальностей, каждая из которых является независимой, обладает своей собственной силой личности и влиянием. В культуре личностей отдельные персоны преследуют собственные цели; собственные интересы и ценности ставят выше общих. Структура в подобных фирмах минимальна и служит для обслуживания клиента.

- 
- ▶ Культура личности конфликтна, неустойчива. Она редко встречается в явной форме. Если в результате конфликтов и противоречий фирма не распадается, то, как правило, в небольших организациях ее культура трансформируется в культуру власти, в средних и больших — в ролевую культуру.

- 
- ▶ По мнению Ч. Хэнди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться «Культура задачи» или «Культура личности». На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

Некоторые типы современной российской организационной культуры

- ▶ Некоторые 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.
- ▶ Пробиться в новой сфере в одиночку было очень трудно, люди чувствовали себя неуверенно и поэтому привлекали в свои фирмы друзей и близких.
- ▶ В коммерческой деятельности друзья стремились, прежде всего, сохранить дружбу, но организационные цели рано или поздно входили в противоречие с культурой межличностных отношений и разрушали их, дружба превращалась в соперничество и даже ненависть

«СЕМЬЯ»

- ▶ характеризуется жесткой иерархией, существуют роли отца и матери, старших и младших сестер и братьев.
- ▶ Взаимоотношения основаны на чувствах: полное отсутствие каких-либо официальных правил.
- ▶ Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова и полунамека, а подчиненные, не получая четких указаний, пытаются сами почувствовать, что руководитель от них хочет. такая «игра в телепатию» приводит к серьезным ошибкам и потерям для организации.
- ▶ Как правило, при жесткой статусной иерархии обязанности и функции не распределены. Каждый «старший» может что-то поручать любому «младшему», иметь с ним секреты, а каждый «младший» стремится проявить себя перед «отцом». 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 то же время все проблемы организации связывают с ошибками вышестоящего руководства. Руководителей принято считать некомпетентными, а иногда просто глупыми.
- ▶ Сотрудники верят, что в других компаниях есть хорошие руководители, которые могли бы все изменить и сделать лучше. В результате люди на всех уровнях иерархии ругают вышестоящих, при этом ощущая свою реальную беспомощность.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

- ▶ Три преподавателя менеджмента (Ruth May, Carol Bormann Young & Donna Ledgerwood), прошедшие несколько лет в России и обсудившие опыт своего взаимодействия с российскими руководителями и характер предъявляемых теми требований, выделяют шесть наиболее острых проблем российского управления

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

- ▶ недопонимание сложности свободного рынка — тенденция полагаться на импортные формулы и рецепты;
- ▶ относительно невысокий уровень организационной исполнительности;
- ▶ недостатки персональной ответственности;
- ▶ невнимание к управлению здоровьем и безопасностью сотрудников;
- ▶ запутанность системы компенсаций и премий;
- ▶ напряженность в отношениях между руководителями и рядовыми сотрудниками вследствие огромной дистанции власти

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

- ▶ РАЗРАБОТАТЬ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ НАПРАВЛЕННЫЕ НА УСТРАНЕНИЕ ОДНОЙ ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ