

Общий менеджмент ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА



1

1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- **Организационная культура** – это доминирующие моральные нормы и ценности, принятые образцы поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые разделяются членами организации и способны воспроизводиться в этой организации через формальных или неформальных лидеров.
- М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури под **организационной культурой** понимают преобладающие обычаи, нравы, ожидания организации.

ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;
- выражается в чувстве общности всех членов организации;
- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
- усиливает систему социальной стабильности в организации;
- является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Эдгар Шейн в своем исследовании «Организационная культура и лидерство» выделил три уровня:

1. *Поверхностный или символический уровень*
2. *Подповерхностный или ценностный*
3. *Глубинный уровень, уровень базовых предположений или принципы.*

Организационная культура

Поверхностный
уровень

Провозглашаемые
ценности – под
поверхностный уровень

Базовые представления –
глубинный уровень

Инфраструктура
здания, офисы.
Технология, продукты
деятельности, стиль
одежды, манера
общения, рабочее
место, эмоциональная
атмосфера, внешние
ритуалы и церемонии

Моральные взгляды,
этические правила,
стратегия, философия,
ценности, кодекс
поведения, нормы
взаимоотношений, цели
и целеполагание, миссия
и девизы

Смысл предметов и явлений,
отношение к общечеловеческим
ценностям, верование и убеждения,
национальный менталитет,
представления о природе человека,
оценка времени и пространства,
природа истины и способы ее
обретения, важность работы, семьи и
саморазвития, правильные
взаимоотношения индивида и группы

Объективная культура

Субъективная культура

КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Ядром организационной культуры являются *ценности*, в большей или меньшей степени, разделяемые всеми членами организации.

Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность

Поведенческие нормы –

это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях (быстрое и качественное обслуживание клиентов)

Источники организационной культуры

- *История предприятия* (маркетинговая, технологическая, история менеджмента и собственности);
- *Современные внутренние и внешние особенности существования предприятия* (особенности маркетинга, технологии, используемых стратегий, конкуренции на рынке);
- *Кадровый потенциал и кадровая политика* (особенности личностей руководителей, специфика расстановки кадров и принципов построения системы управления персоналом в целом).

Источники организационной культуры

- внешнее влияние
- общественные ценности
- специфические внутренние факторы организации:
 - технология
 - история

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

- Существует множество классификаций организационных культур. В их основе механизмы распределения власти, структурные характеристики, доминирующие стили руководства, стратегии построения бизнеса.
- К ним можно отнести классификации Д. Зонненфельда, Т. Дейла и А.Кеннеди, Р.Акоффа.

Р. Акофф выделил два параметра классификации:

- степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации
- степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.



◎ Корпоративный тип культуры.

Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2.

Высокая степень привлекательности работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.

Отношения «доктор-пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. Партизанский» тип культуры

Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4.

Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

Типология Д. Зонненфельда

Различаются четыре типа культур:

«бейсбольная команда»,

«клубная культура»,

«академическая культура»,

«оборонная культура» («крепость»).

Модель Хофстида.

5 ПЕРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Дистанция власти

2. Индивидуализм/коллективизм

3. Мужественность/женственность

4. Избегание неопределенности

5. Долгосрочность ориентации

Результаты измерения переменных культур в 10 странах. Составлена по [2; 6]

Страна	Дистанция власти	Индивидуа лизм	Мужествен ность	Избегание неопределен ности	Долгосрочность ориентации
США	40	91	62	46	29
Германия	35	67	66	65	31
Япония	54	46	95	92	80
Франция	68	71	43	86	30
Голландия	38	80	14	53	44
Гонконг	68	25	57	29	96
Индонезия	78	14	46	48	25
Зап. Африка	77	20	46	54	16
Китай	80	20	50	60	118
Россия*	93	39	36	95	-

КЛАССИФИКАЦИЯ ОК У. ОУЧИ

- **Рыночная культура** – характеризуется господством стоимостных отношений и ориентации на прибыль. Источником власти является собственность на ресурсы.
- **Бюрократическая культура** – основана на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти служит должность членов организации.
- **Клановая культура** – дополняет два предыдущих типа. Ее основу составляют внутренние ценности, традиции организации, направляющие ее деятельность.

Майк Бурке предлагает классификацию, содержащую 8 типов организационной культуры:

1. «Оранжерея»
2. «Отдельные колоски»
3. «Огород»
4. «Французский сад»
5. «Крупная плантация»
6. «Лиана»
7. «Косяк рыб»
8. «Кочующая орхидея»

Тип культуры	Параметры культуры		
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала
Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Мотивация персонала очень слабая
Культура «собирателей колосьев»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован
Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая
Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия. Бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы
Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3-4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая
Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий персонал	Высокая
Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая
Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная. Постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество	Относительно низкая

Для измерения культурных различий Ф. Клухон и Ф.Л. Штротбек использовали шесть параметров:

- 1.личностные качества людей;
- 2.их отношение к природе и к миру;
- 3.их отношение к другим людям;
- 4.ориентацию в пространстве;
- 5.ориентацию во времени;
- 6.ведущий тип деятельности.

Параметры культуры

Варианты ценностных ориентаций

Восприятие личности

Человек хороший

В человеке есть
хорошее и плохое

Человек плохой

Восприятие мира

Человек доминирует над
природой

Гармония

Подчинение природе

Отношения между людьми

Строятся индивидуально

Строятся в группе
латерально

Строятся в группе
иерархически

Ведущий способ
деятельности

Делать (важен результат)

Контролировать
(важен процесс)

Существовать (все
происходит спонтанно)

Время

Будущее

Настоящее

Прошое

Пространство

Частное

Смешанное

Публичное

КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР АМЕРИКАНСКОГО СОЦИОЛОГА *С.ХАНДИ*

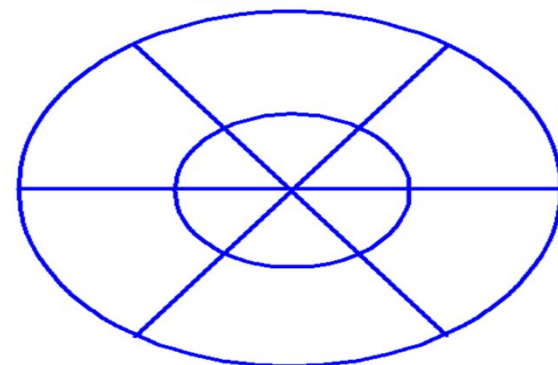
- Организационные культуры в данном случае сравниваются на основе сочетания особенностей структурного строения и этапов жизненного цикла организаций, личностных ориентаций работников, а также некоторых маркетинговых характеристик.

Культура власти (культура Зевса).

Она характерна тем, что власть принадлежит лидеру, контролирующему буквально все процессы в организации.

Ее структурным изображением является паутина, в центре которой находится паук. Ее характеристики наблюдаются в **МОЛОДЫХ фирмах**, где слово основателя, организатора бизнеса непререкаемо

Образ
культуры
власти



паутина

КУЛЬТУРА РОЛИ (КУЛЬТУРА АПОЛЛОНА, БОГА РАЗУМА И КРАСОТЫ)

- Это типичная бюрократическая культура, власть в которой принадлежит законам, инструкциям.
- Ее символом, по Ханди, является храм, хотя согласно традиционным представлениям более адекватной, видимо, была бы пирамида

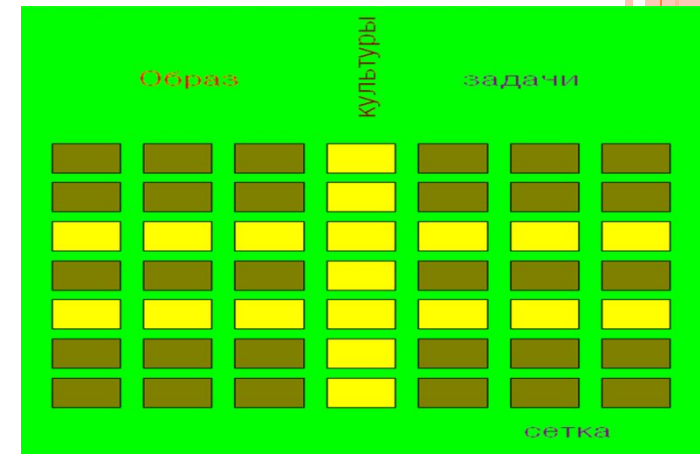


КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ (КУЛЬТУРА АФИНЫ, БОГИНИ МУДРОСТИ)

В рамках данной культуры власть принадлежит экспертам, компетентным руководителям отдельных проектов.

Идеальным типом такой культуры является *матрица*, однако это не означает, что данная культура имеет место быть только в организациях с матричной структурой.

Она может наблюдаться и в дивизиональных, и в проектных организациях.



*КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ (КУЛЬТУРА ДИОНИСА,
БОГА, ОЛИЦЕТВОРЯЮЩЕГО ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ
НАЧАЛО И УДОВОЛЬСТВИЕ).*

- В основе создания организации в данном случае лежат *амбиции* отдельных личностей.
- Организация создается не для решения некоторых глобальных корпоративных задач, а для того, чтобы входящие в нее люди могли добиться своих личных целей, более полно удовлетворить свои потребности.



Согласно *Ханди*, на становление того или иного типа культуры влияют:

1. размер организации (невозможно представить себе крупную эффективную компанию с культурой власти);
2. специфика технологии (в случае жестких требований безопасности или поточных технологий организации будут, скорее всего, обладать культурой роли, иногда культурой власти);
3. особенности персонала (при наличии большого количества некомпетентных, малоквалифицированных работников адекватными становятся культуры власти и роли, в случае обладания высококвалифицированным персоналом целесообразно создавать культуру задачи)

ДОМИНИРУЮЩИЕ КУЛЬТУРЫ И СУБКУЛЬТУРЫ

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации.

Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения.

Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально.

СИЛЬНАЯ И СЛАБАЯ КУЛЬТУРА

- **Сильная культура** характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются.
- Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют *слабую культуру*.

Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей.

2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

- 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
- 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Формирование организационной культуры должно осуществляться на основании основных ее принципов.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- Принцип всеобщности
- Принцип доступности
- Принцип четкости и однозначности
- Принцип априорности
- Принцип уважения к индивидуальной личной культуре и национальной культуре
- Принцип обоснованности: организационная культура должна основываться на законах, национальной культуре, и соответствовать специфике деятельности организации
- Принцип достижимости основных целей и ценностей организационной культуры

МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- поведение руководителя
- заявления, призывы, декларации руководства
- реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.
- обучение персонала
- система стимулирования
- критерии отбора в организацию

3. Влияние культуры на организационную эффективность.

Можно выделить ряд показателей, которые находятся под прямым *воздействием культуры организации*:

уровень текучести кадров,
сроки трудовой адаптации,
количество работников, успешно прошедших процесс трудовой адаптации;
уровень качества продукции,
процент брака,
количество изобретений и рационализаторских предложений,
уровень производительности труда и т.д..

Влиять на организационную эффективность

можно, меняя следующие функции социальной системы:

- повышая адаптивность (быструю приспособляемость) к постоянно меняющимся условиям внешней среды;
- повышая целеустремленность членов организации;
- повышая интеграцию и синергию подразделений (подразделения организации и ее члены должны ощущать общую цель организации и выгоду эффективной работы в ней);
- повышая легитимность – признание людьми ценностей организации.

4. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

- Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий.
- Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности.

На возможность *изменения культуры* влияют следующие *факторы*:
организационный кризис,
смена руководства,
стадии жизненного цикла организации,
ее возраст,
размер,
уровень культуры,
наличие субкультур.

Изменение организационной культуры

можно осуществить:

- с помощью установления новых систем и критериев оценки и контроля,
- мотивации и продвижения по службе,
- найма и отбора персонала,
- ролевого моделирования,
- обучения,
- наставничества,
- личного примера руководителей.

Литература

Основная:

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450097>

8.2. Дополнительная литература

1. 1. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник /А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; - М.: «Дашков и К», 2016// ЭБС "Университетская библиотека онлайн".
2. Основы менеджмента : учеб.-метод. пособие / В. В. Макрусов [и др.]; РТА. - Москва : РИО РТА, 2017. - 103 с. (ЭБ РТА).