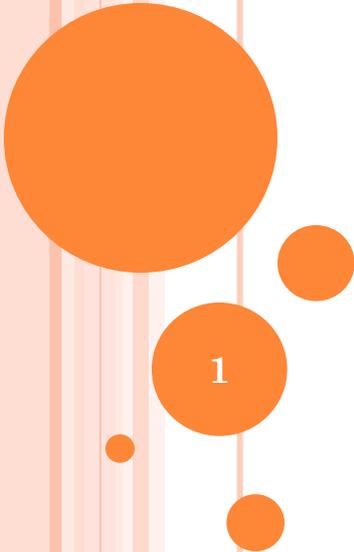


Общий менеджмент ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА



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

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

Объективная культура

Провозглашаемые
ценности – под
поверхностный уровень

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

Субъективная культура

Базовые представления –
глубинный уровень

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

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 | Индивидуализм | Мужественность | Избегание неопределенности | 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

Прошлое

Пространство

Частное

Смешанное

Публичное

КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР АМЕРИКАНСКОГО СОЦИОЛОГА *С.ХАНДИ*

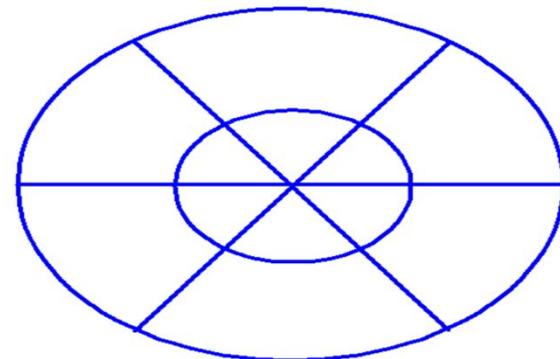
- Организационные культуры в данном случае сравниваются на основе сочетания особенностей структурного строения и этапов жизненного цикла организаций, личностных ориентаций работников, а также некоторых маркетинговых характеристик.

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

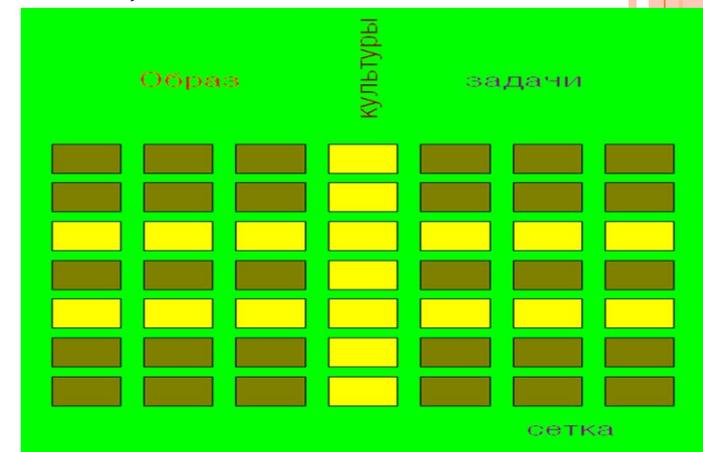


КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ (КУЛЬТУРА АФИНЫ, БОГИНИ МУДРОСТИ)

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. Макрусев [и др.]; РТА. - Москва : РИО РТА, 2017. - 103 с. (ЭБ РТА).