

Организационная культура.

Целенаправленное формирование организационной 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.

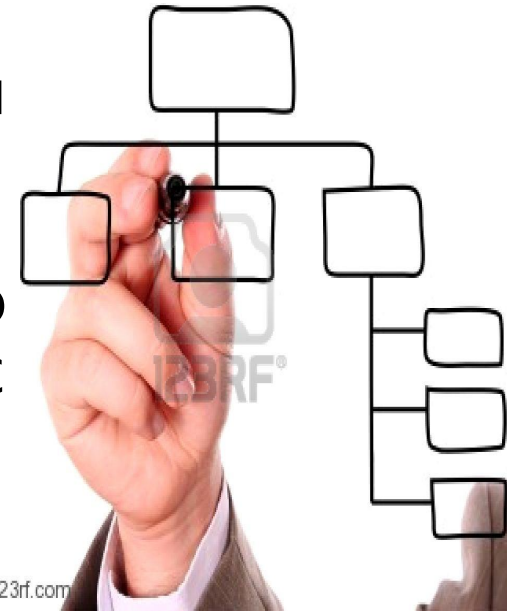
Определение организационной культуры

- набор поддерживаемых всеми членами организации установок, ценностей, представлений, которые направляют поведение членов данной организации;
- разделяемые членами организации философия, идеология, ценности, нормы, которые связывают организацию в единое целое;
- базовый набор представлений, взглядов и внутренних правил, которые постоянно направляют поведение на рабочем месте;
- система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации;



Выделяются три уровня ОК (по Э. Шайну):

- поверхностный (то, что можно воспринимать через известные пять органов чувств: цвет, запах, вкус и т. д.);
- подповерхностный (верования и ценности, сознательно разделяемые и принимаемые членами организации, например осознание того, что быть честным выгодно для человека с точки зрения качества всей его жизни);
- глубинный (это скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения).



Свойства организационной культуры:

- **Общность.** Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.
- **Объективность.** Основные элементы культуры организации не требуют доказательств, они сами собой разумеются.
- **Иерархичность и приоритетность.** Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.
- **Системность.** Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

Для формирования организационной культуры необходимо (по Э. Шайну):

- решить проблему внешней адаптации (выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей, разработка системы контроля и воздействия на индивидов);
- решить проблему внутренней интеграции (выбрать подходящие методы коммуникации, критерии вхождения и выхода членов из групп, правильно распределить полномочия и власть, наладить личностные отношения, выработать систему награждений и наказаний, идеологию, а также внушить веру в успех дела).

Организационная культура поддерживается:

- системой оценки и контроля за деятельностью членов организации;
 - способами реагирования на ситуации через установление ролей и обучение персонала;
 - кадровой работой (найм, обучение, переобучение, отбор, оценка деятельности, повышение квалификации и т- д.);
 - соблюдением ритуалов, обрядов, традиций. Изменение организационной культуры и поведение членов организации могут находиться в следующих соотношениях:
- организационная культура может привести к изменению поведения членов организации (и наоборот);
 - организационная культура может не привести к изменению поведения членов организации;
 - поведение членов организации может измениться без изменения организационной культуры;
 - могут измениться поведение членов организации и организационная культура одновременно.

Функции организационной культуры:



- *Охранная*
- *Интегрирующая*
- *Регулирующая*
- *Коммуникационная*
- *Адаптивная*
- *Ориентирующая*
- *Мотивационная*

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

Культура власти, или Зевса. Это авторитарная культура. Ее существенный момент – личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Организации, исповедующие такую культуру, имеют жесткую структуру, высокую степень централизации управления, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, основывающаяся на системе правил и инструкций, характеризующаяся четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией участников, словом, всем тем, что обеспечивает административный успех. Она негибка, препятствует инновациям, затрудняет изменения. Источником власти здесь является должность, а не индивидуальные качества руководителя. Такая управленческая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

Культура задачи, или Афины. Эта культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и постоянно меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь уделяется скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективной выработке идей, общих ценностях. Власть поκειται здесь на компетентности, профессионализме и обладании информацией.

Культура личности, или Диониса. Она связана с эмоциональным началом, основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, поэтому задачей власти является координация. Организации этого типа часто создаются такими специалистами, как адвокаты, архитекторы, консультанты.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

- *Стабильная культура* ориентирована на прошлые способы деятельности, концентрируется на вопросах организации работы, избегании риска и допускает перемены лишь в кризисных ситуациях. В рамках фирмы она свойственна бухгалтерии, плановому отделу.
- *Реактивная культура* ориентируется на настоящее время и решение внутренних проблем на основе опыта. Она минимизирует риск и допускает перемены лишь при недостаточной эффективности. Это культура производственного отдела.
- *Оптицистическая культура* нацелена на ближайшее будущее и решает проблемы на основе экстраполяции и возможностей. Она ориентирована не только вовнутрь, но и вовне организации и допускает риск и частичные изменения. Такая культура свойственна плановому и маркетинговому отделам фирмы.
- *Исследовательская культура* ориентирована на отдаленное будущее, выбор вариантов решений на основе поиска новых возможностей и постоянно балансирует между риском и выгодой. Характерна для службы стратегического планирования.
- *Креативная культура* ориентирована на создание и внедрение новшеств, поэтому ей свойственны неопределенность, риск и постоянный поиск. Она свойственна венчурным подразделениям, действующим в рамках современных фирм.